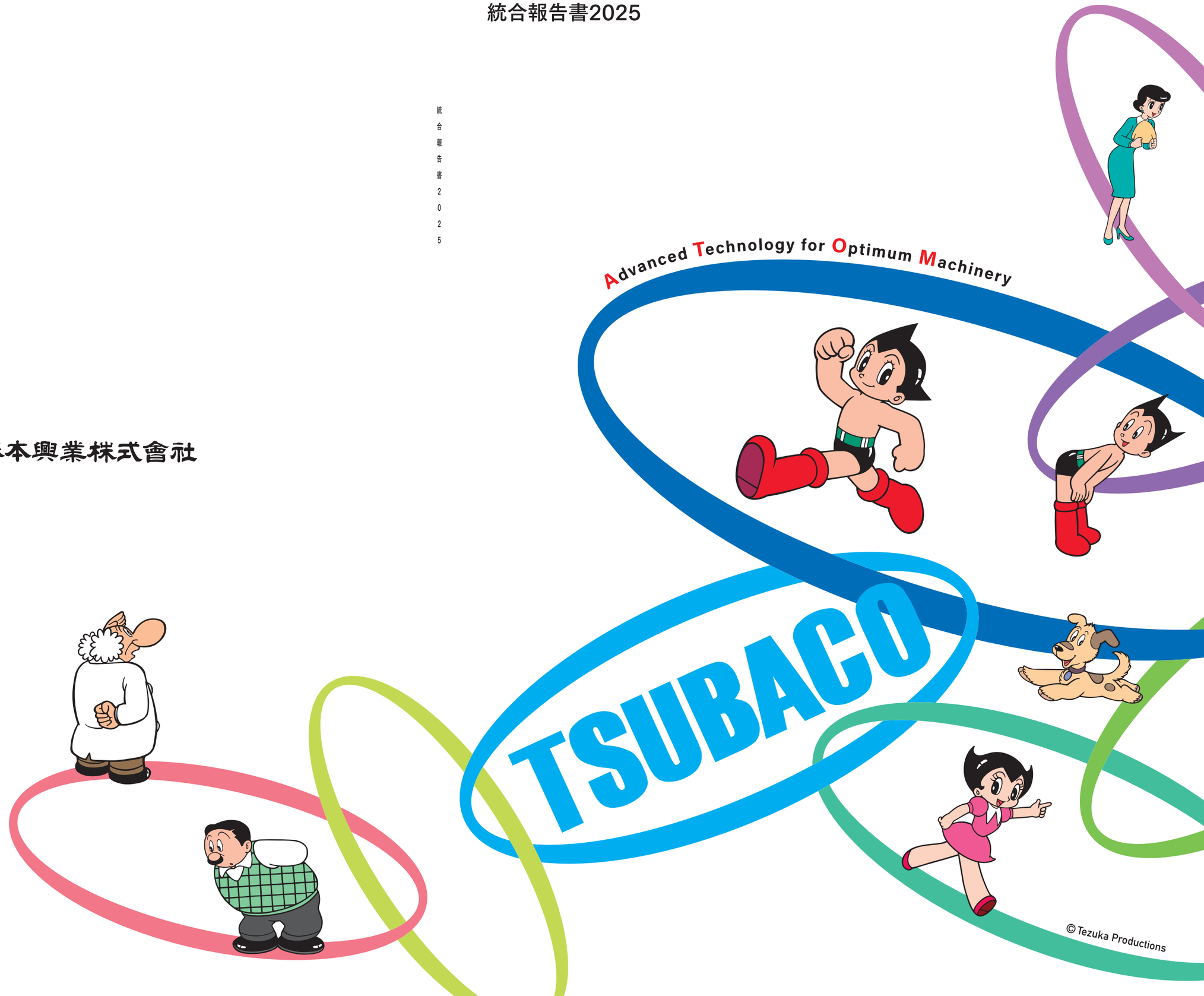
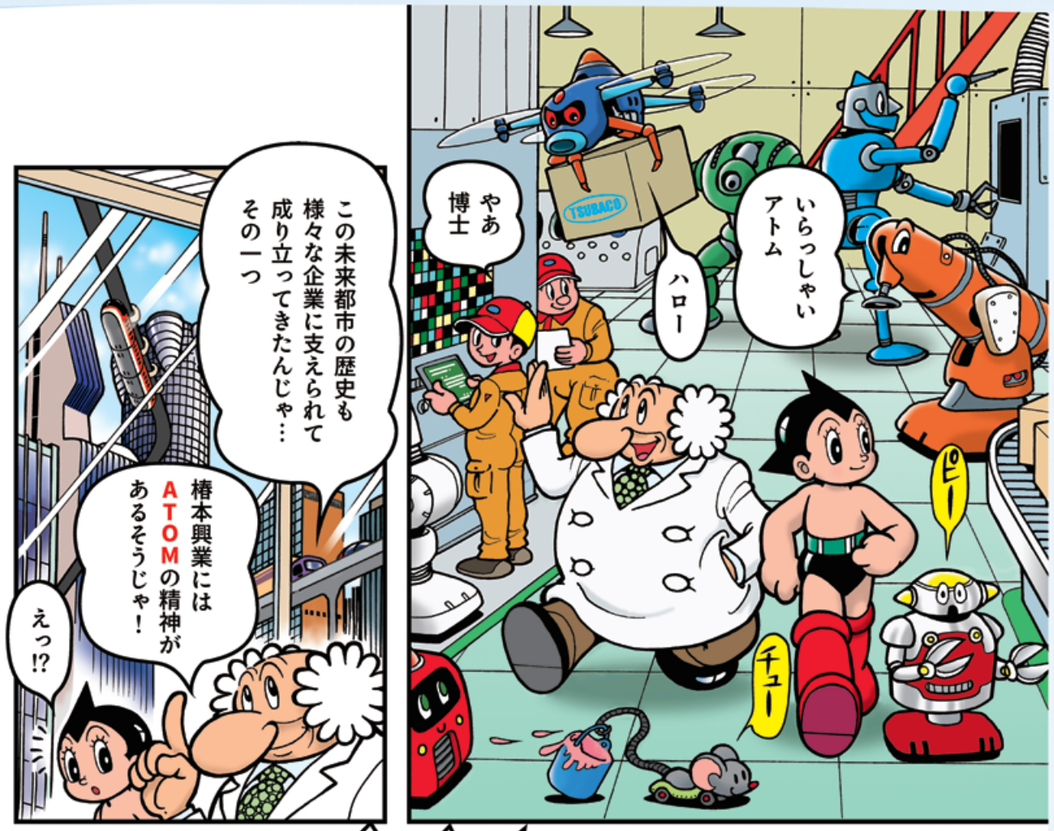
TSUBACO
統合報告書2025

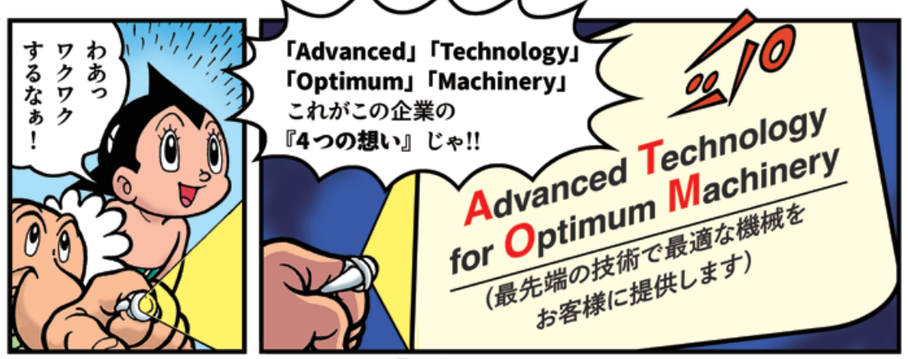
統合報告書2025

TSUBACO 椿本興業株式會社
SINCE 1916

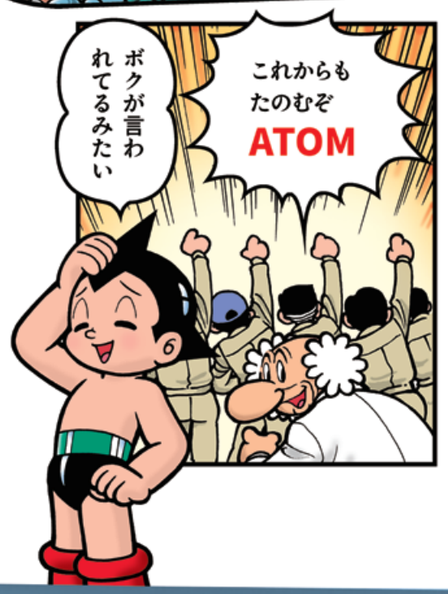


椿本興業に息づく「ATOM」





100年の歴史と4つの想いで未来を支え続ける企業――それは、産業界のアトムそのものだ。



©Tezuka Productions

理念体系

当社グループは、「機械と技術の総合商社」として長年の歴史の中で培ってきた独自の強みを生かし、
未来価値創造企業として持続的な成長と発展を目指すために「社是」に基づいた企業理念を経営の基本的な考え方として体系化しています。
ミッションステートメントは、当社グループが社会に提供する価値を具体化し、これから新たに進むべき道標を表現したものです。

社是

吾々は社業を通じて、社会に貢献することをモットーとする。
吾々はその繁栄を常に怠りなき商品の開発とたゆみなき販路の開拓によって達成させる。

ミッションステートメント

Advanced Technology for Optimum Machinery

©Tezuka Productions

OUR MISSION　OUR VISION　OUR CONCEPT

OUR MISSION
私達は、長年機械と技術の総合商社として培った技術力を生かし、
最適商品のマネジメントにより、産業界の顧客に新たな価値を提供します。

OUR VISION
私達は、機械と技術の総合商社として、産業界の未来価値創造企業を目指します。
Advanced Technology for Optimum Machinery
（最先端の技術で最適な機械をお客様に提供します）

OUR CONCEPT
1. 私達は、社会に対する公正さを堅持し、地球環境の保全等社会の要請への積極的な対応により、企業の社会的責任を全うします。
2. 私達は、顧客への最適商品の供給を通じて、産業界の発展に寄与し、社会に貢献します。
3. 私達は、常に世界のトレンドと市場のニーズに目を向けて、先端技術商品を取り込み、新市場の開拓を行い、顧客とメーカーの信頼に応えます。
4. 私達は、情報力、技術力、提案力を常に錬磨し、結集して、価値を創造し、企業価値を高めて株主の負託に応えます。

サステナビリティ基本方針
重要課題（マテリアリティ）

中長期的な利益の拡大と持続的な企業価値の向上

中期経営計画『ATOM2025』

重要課題（マテリアリティ）

当社はサステナビリティ基本方針に基づいて、次の通り経営の重要課題（マテリアリティ）を特定しております。当社の強みを生かした事業活動を通じて重要課題に取り組むことで、持続的な成長と社会課題の解決を目指してまいります。

当社の認識する重要課題（マテリアリティ）

外部環境の変化	E	S	G	当社の認識する重要課題（マテリアリティ）
脱炭素社会への移行加速	○			●脱炭素社会への対応
少子高齢化・人材確保難		○		●人的資本施策の強化（健康経営、ダイバーシティ経営を含む） ●自動化社会への対応 ●高付加価値化戦略 ●海外事業強化
デジタル社会の進展	○	○		●デジタル関連分野の強化（先端半導体等） ●DX投資による生産性向上
ESG投資の拡大	○	○	○	●サステナビリティ経営を重視した健全な事業活動の推進

詳細 P.33　マテリアリティの特定

中期経営計画『ATOM2025』

中期経営計画の達成を目指すにあたり、当社の認識する重要課題（マテリアリティ）に取り組むべく、事業戦略と経営基盤強化の側面から、7つの重点施策を推進しています。

事業戦略

1. 重点業界の深耕
2. 新たな分野へのアプローチ強化
3. 高付加価値商品の販売拡大
4. 脱炭素社会における事業機会の探索

経営基盤強化

5. 人的資本への投資
人材採用・育成と社内環境整備
6. DXの推進
業務効率向上から生産性向上へ
7. サステナビリティ経営の推進

詳細 P.17 中期経営計画『ATOM2025』

編集方針
本統合報告書は、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向け、当社グループのビジネスモデルや中長期的な成長戦略と継続的な企業価値の向上に向けたプロセスへの理解を深めていただき、新たな対話の機会を生み出すことを目的として、本年度初めて発行するものです。当社グループが100年以上の歴史の中で培ってきた独自の強みを起点として、中期経営計画『ATOM2025』の進捗状況や今後の成長の方向性を含めた価値創造ストーリーをお伝えします。

報告対象期間
2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）の事業活動における情報を対象としています。ただし一部の内容については、過去の情報や2025年4月1日以降の情報も記載しています。

報告範囲
椿本興業株式会社およびグループ会社を報告範囲としています。報告範囲が異なる事項については、対象となる報告範囲を明記しています。

見通しに関する注記
本統合報告書は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としているものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。また、記載されている内容は、作成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。当資料の情報は、断りなく変更されるものである点をご了承ください。

INDEX

イントロダクション
01 理念体系
03 成長の軌跡
05 TOP MESSAGE

価値創造
11 価値創造プロセス
13 競争優位性を生み出す強み

成長戦略
15 中長期的成長戦略
17 中期経営計画『ATOM2025』
19 管理担当役員メッセージ
21 人的資本経営
23 ひと目でわかるビジネスモデル
25 事業別戦略
31 海外ビジネス

サステナビリティ戦略
32 サステナビリティ経営の全体像
33 マテリアリティの特定
35 環境への取り組み
38 環境ビジネス事例
39 社会

コーポレート・ガバナンス
43 コーポレート・ガバナンス

データ／会社情報
51 財務・非財務サマリー
53 会社概要
54 株式情報

成長の軌跡

100年を超える歴史のなかで、時代の要請に応える果敢な変革・革新を断行

当社は1916年に大阪市西区でタイヤ・チューブ等のゴム製品や化成品を扱う商社として創業し、産業界の要請に応じてチェーンなどの伝動部品を中心に事業領域を広げることにより、日本の経済成長とともに専門商社として規模を拡大してきました。
技術革新やグローバル化の進展により商社に期待される機能が多様化するなか、当社は「人と技術の架け橋―人間には人間性を、機械には効率を」をモットーに掲げ、営業体制の最適化やエンジニアリング機能の拡充を図ることで、「機械と技術の総合商社」へと変貌を遂げてきました。新たな産業への対応や、自動車産業をはじめとする生産現場の改善のための最適な商品・ソリューションを提案することにより、産業界の発展に貢献しています。
これからも機械と技術のプロフェッショナル集団として築いてきた伝統を継承しつつ、最先端の技術の追求と絶えざる変革を志向することにより、社会の持続可能な発展と産業界の未来価値創造に貢献していきます。

創造　1916 >>>
創業と経営体制づくり

椿本三七郎がゴム製品や化成品の販売を開始、その後自転車用チェーンを製造する椿本工業所が創業しました。2年後には椿本商店に改称し、チェーンや伝動装置の販売を開始しました。日本の石炭増産を支える一方で、セメント工場向けプラントなど事業領域を広げていきました。敗戦による混乱のなか、インフラ整備用の公共投資向けチェーンや石炭・肥料の搬送コンベヤを販売し、日本の戦後復興に貢献しました。1950年代には、自動車エンジン用タイミングシステムの国産化に伴いタイミングチェーンを共同開発し、大手自動車メーカーへの納入を開始しました。このタイミングチェーンビジネスは日本のモータリゼーションの発展に貢献し、当社の事業基盤の確立につながりました。

飛躍　1960 >>>
躍進の時代と試練の経営

高度経済成長期には、日本の産業構造の急激な変化に対応し設備投資需要の増加とともに成長を続けました。機械と技術の専門商社としての経営基盤を積極経営により一層強化、高度経済成長に寄与し1971年には東証・大証第一部に上場を果たしました。1975年には動伝・輸送装置の主力部門が石油ショックによる苦戦を余儀なくされたものの、支店制から事業部制への体制改革、メカトロ商品や産業用ロボットの積極販売、カルマーポンプをはじめとする新商材の開拓等により成長軌道への回帰を実現しました。また、川上から川下までの一気通貫のサービスの提供を開始し、工場の効率化を通じて産業界の発展に貢献しバブル経済を支えることとなりました。

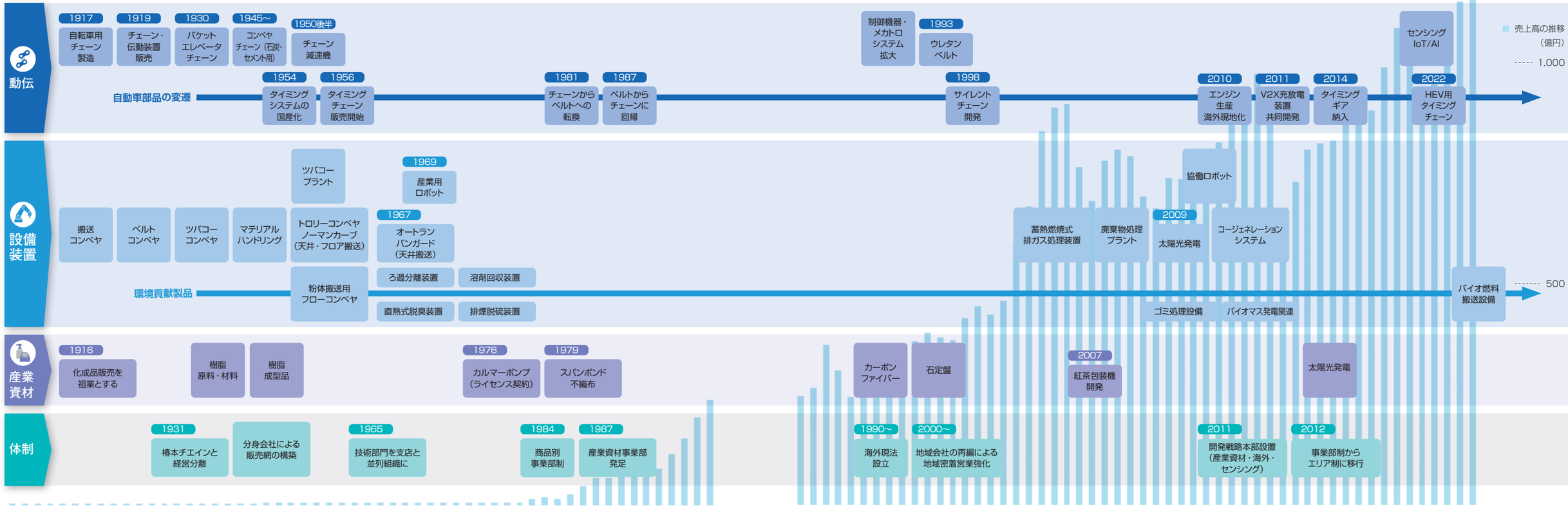
変革　1990 >>>
新たな世紀 変革・改革への挑戦

バブル崩壊により国内経済が低迷するなか日系企業の海外進出が加速し、当社も積極的に海外展開を開始しました。シンガポール、タイ、中国上海に現地法人を設立することでグローバル事業の基盤を築きました。一方で、国内関係子会社の再編により地域密着営業を推進することで、グループの拡大と経営体質を強化しました。生産現場の多様化するニーズに対応するべく、新たな時代に向けて変革・改革への挑戦を続け、専門性の追求とエンジニアリング機能を強化してきました。このことは、世界的な経済危機のリーマンショックの困難を乗り切ることにつながりました。

発展　2010 >>>
持続的な発展・成長の追求

お客様の課題が複雑化するなかで、事業間の連携促進や地域密着による営業力の強化を図り、事業部制からエリア制に移行しました。2016年には創業100周年を迎え百年企業として新たな一歩を踏み出しました。産業界や社会インフラを支える企業として社会ニーズの多様化に対応し、これからも「人と技術」をつないでいきます。地球環境問題が深刻化するなか、人々の生活を支え産業・社会の進化をつなぐカーボンニュートラルに向けて付加価値を生み出す高機能商品の開発に取り組んでいきます。2023年にスタートした中期経営計画『ATOM2025』では、新たな成長戦略に取り組みサステナビリティ時代において存在価値を示すべく、社会課題解決への貢献と持続可能な社会の実現を目指しています。

■ 事業領域の進化



TOP MESSAGE

人と技術の架け橋

当社グループを取り巻く事業環境は複雑さを増し、社会の変化もスピード感を増しています。
こうした環境の変化を背景に、これまで当社グループでは組織の変革やコーポレート・ガバナンス改革など、さまざまな経営改革を進めてまいりました。
これからも、たゆみなく変革を推し進め、変わりゆく社会に価値を提供できる企業を目指してまいります。

代表取締役会長 CEO 橋本哲也

100年以上の歴史を紡いできた進取の精神で、これからもお客様とともに発展を目指します

当社は、1916年（大正5年）に大阪で創業し、来年には110周年を迎えます。

タイヤやエボナイト等のゴム製品や当時の新素材である化成品の販売から始め、その後、自転車用チェーンの製造・販売を行い、現在は姉妹会社である株式会社椿本チエインの商品を主体として、各種機械部品や製造・物流業界向けシステムの提案営業を行っています。海外でも中国やシンガポールなど7カ国に販売会社を設け、機動力を生かした販売を行っています。

営業力と技術力を兼ね備えた機械商社としての経験を基に、これからもお客様各位のご発展に一層寄与し得る努力を怠らず、次の200周年に向けて安定的な基盤を築き、さらなる発展を目指してまいります。

エンジニアリング×ソリューションの力により社会課題の解決に貢献し、持続的な企業価値の向上を実現します

当社は社是「吾々は社業を通じて、社会に貢献することをモットーとする。」のもと、長年にわたり努力を重ね、省力化や環境負荷の低減に関わる機器やシステムを提供してきました。

伝統的に事業そのもので社会に貢献し利益を創出するという考え方が根付いており、現在のメガトレンドであるサステナビリティやSDGsを先取りしていたといえます。

SDGsを意識する取引先の増加は、当社のビジネスの裾野が広がる追い風になって、長年当たり前に取り組んできたことが他社より一歩先を行っているものと考えています。これからも新たな技術や知見を取り入れ、提案力を向上させる努力を継続し、変化する市場のニーズに迅速に対応することで、さらなる成長を目指します。

代表取締役社長 COO 香田昌司

COO MESSAGE

100年以上受け継がれてきた企業風土

「人間には人間性を、機械には効率を」—これは現在も当社が掲げているキャッチフレーズですが、私はこの言葉に惹かれて入社しました。当時の会社案内には産業用ロボットや大規模なプラント、航空機に関連する減速機などの写真が掲載されており、憧れを抱いていた商社ビジネスのなかでも社会貢献性が高く、将来性を感じられる事業であることに強く共感したことを覚えています。

当社は社是のなかで、「吾々はその繁栄を常に怠りなき商品の開発とたゆみなき販路の開拓によって達成させる。」ことを掲げておりますが、理念は単なる言葉としてではなく、具体的な施策や行動を通じて実現することを重視しています。

中期経営計画『ATOM2025』では、社是やミッションステートメント、サステナビリティ基本方針に加え、外部環境認識を反映して重要課題（マテリアリティ）を特定し、それらに対する重点施策を設定しています。個人レベルでは、社員一人ひとりが具体的な行動計画を記載する目標設定カードを作成しており、数値目標だけでなく、理念に基づいた行動が日々の業務に落とし込まれる仕組みが整っています。

3つの強みと「エンジニアリング×ソリューション」の競争優位性

当社は、長年継承してきた企業文化やビジネスモデルのなかで培った「提案人材」「ワンストップ体制」「取引基盤」を強みとしており、さらに、それらの連携により「エンジニアリング×ソリューションで課題解決に向き合うプロフェッショナル集団」という独自の競争優位性を確立しています。

当社が一般的にカテゴライズされる伝導機商社や機械工具商社というと、カタログ商品の在庫を保有し、価格や納期をコントロールして販売するというビジネスモデルをイメージされることが多いですが、当社はお客様の課題を深く理解し、技術を活用した提案を行うことを得意としています。

例えば、お客様から工程間をつなぐコンベヤを設置したいとご相談いただいた場合、ご要望通りに見積を提示するだけではなく、通路を遮らないようコンベヤではなく無人搬送車の導入を提案するなど、より効率的で効果的な方法を追求します。当社の営業担当者は、お客様の課題を深く掘り下げ、最適な解決策を提案することに喜びを感じる人材が多いと感じます。お客様と最も近い営業担当者の探求心の強さや発想力の豊かさが、技術提案力の高さにつながっています。

また、当社は商社でありながら技術部隊を持ち、施工監

理技術者を多数抱えている点も特長的です。これにより、提案から設計、施工、試運転、納品後のメンテナンスまで一貫してお客様をサポートすることが可能です。さらに、お客様の多様な課題に対応するために、幅広い専門性を持つパートナー企業との連携も深めてきました。こうした手間を惜しまない姿勢が長期的なお客様満足や信頼の獲得につながり、競合他社にはない当社の優位性を生み出していると考えています。

このようにして磨いてきた技術提案力と幅広い役割により、お客様からは商社の枠を超えて、エンジニアリング会社やメーカーのような存在として認知いただいています。

メーカーは自社製品の拡販を最優先としており、領域ごとに特化した提案には強みを有しています。一方で当社はお客様の用途やニーズに応じて複数のメーカーの製品を組み合わせ、最適なソリューションを提供することができます。このようなコーディネイト力は、メーカーにはない当社の強みです。調達においては商社機能を発揮し、多種多様な仕入先との長年の信頼関係を生かしたコスト競争力を有しています。このことにより、高品質な提案とトータルコストの抑制を両立しています。

例えば大手製造業向けでは、独自の仕様に基づいた製品が求められることが多いのですが、当社は各社の仕様を深く理解し、仕入先と連携して最適な製品を提供しています。製品のカスタマイズやユニット化のような「かゆいところに手が届く」細やかな対応は、お客様からも仕入先からも当社ならではの付加価値として評価いただいている点だと考えています。

また、製造ラインの効率化にはじまり、作業環境の改善や省エネ化、衛生管理まで、さまざまな業種の幅広いプロセスにわたって対応できるため、お客様が新たな分野に進出する際にも再び当社に相談していただけるケースも数多くあります。

「ATOM」で目指すのは、高付加価値提案による利益重視の成長

当社はビジョンとして「ATOM」="Advanced Technology for Optimum Machinery（最先端の技術で最適な機械をお客様に提供します）"を掲げています。これは2000年に制定したものですが、技術の進歩や社会情勢の変化のスピードが増すなか、ぶれることなく追い求める姿であり続けると考えています。

今期が最終年度となる『ATOM2025』では、当社がこれまで培ってきた専門性と技術力を生かし、マテリアリティに対応した重点施策を推進してきました。その成果として、環境分野では脱炭素社会に貢献する高効率な機器·システムの販売が伸長していることに加え、二次電池のリサイクル設備など資源循環に関連する新たな領域への参入も果たすことができました。また、協働ロボットを活用した自動化システムの開発や紅茶包装機の新機種の開発·市場投入等、自動化·省力化においても最先端の技術·機器を取り入れ、より付加価値の高い提案のノウハウを蓄積しています。

『ATOM2025』の財務目標は2023年度に前倒しで達成していましたが、2024年度の業績は前期をさらに上回り、売上·利益·受注残高のすべてにおいて過去最高を記録しました。この業績伸長の背景には市況の追い風もありましたが、それ以上に当社の提案型営業による高付加価値化という戦略が奏功した結果だと考えています。お客様からは「椿本興業に頼めば効率がよい」「最新の知見を生かした提案をしてくれる」「ギャランティをしっかりしてくれる」という信頼をいただいており、これが適正な利益の確保につながっています。さらに、グループ内の密接な連携や商品情報·知識·実績·人脈を生かした新規顧客開拓の取り組みも、業績伸長に寄与しています。

次期中期経営計画では売上高1,500億円程度が目標水準になると考えていますが、規模拡大を最優先するわけではありません。ノウハウの共有化やAIの活用によってさまざまなことが効率化できるとはいえ、前述したように当社の強みでありお客様から期待されていることは、本質的な課題解決を追求する人の力にあります。このような人材の育成にはある程度の経験の蓄積を要するため、例えば人材を大量に採用して一時的に販売が増えたとしても持続可能な利益にはつながらないでしょう。社員一人ひとりが創意工夫を凝らし、高付加価値な提案を通じてお客様に満足いただける形で利益を最大化することが重要であり、それによって継続的に社会的な価値と経済的な価値を創出していくことが、当社らしい成長のあり方だと考えています。

エリア×商材の拡大で描く成長戦略

当社が将来にわたり安定的な収益を上げ続けるためには何よりもまずお客様の数を増やすことが重要であり、そのためには営業エリア、特に海外の拡大余地が大きいと考えています。

当社は国内外のお客様に対して一貫したサービスを提供することを目指しています。特に海外に進出する日系企業に対しては、国内での満足度と同等のサービスを提供することを基本方針としています。海外拠点では現地のサプライヤーやパートナー企業との連携により、効率的かつコストを抑えた提案を行っています。

また、海外ビジネスをサポートする組織としてSRSBD（SRS Business Development：開発戦略本部の海外担当部門）を設置しており、貿易ルールや輸出管理、現地の税制などの専門知識を活用し、国内外の営業担当者と連携してお客様のニーズに応える体制を整えています。これにより、海外でも日本と同様の安心感を提供できるよう努めています。

現在の海外売上比率は約12%ですが、これを20%程度に引き上げることを目標としています。そのためには、日系企業の海外拠点への支援を強化するとともに、現地企業との取引を拡大していく必要があります。現地の文化やビジネス慣習を理解した提案を行うことで、現地企業にも満足いただけるサービスを提供していきたいと考えています。また、海外子会社の経営体質強化にも取り組み、収益性の向上を図ります。

今後の注力エリアとしてはインドが非常に魅力的な市場だと考えています。複雑な税制などビジネス環境としては難しいといわれていますが、避けては通れない市場です。具体的には、自動車業界やタイヤ業界、エアコンメーカー、化学メーカーなど、既に取引のある業界を中心に拡大を図りたいと考えています。また、インフラ関連など、日本国内で実績のある設備をインド市場に展開することも視野に入れています。

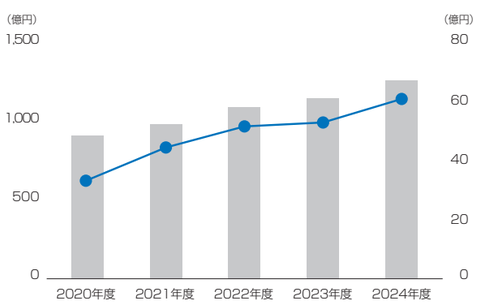
現地のサプライヤーの開拓やインド系人材の採用を進めており、本格的な拠点展開を行う準備を整えています。

商材としては、引き続き環境･自動化分野に注力します。例えば、協働ロボットの導入は労働負荷の軽減や生産性の向上を実現するだけでなく、人が作業しない時間には空調や照明を抑制できるなど、環境負荷とエネルギーコストの低減にもつながります。産業資材部門では廃プラスチック問題に対応するため、生分解性素材やその加工品、さらには加工機械も含めた開発に取り組んでいます。このように、社会課題に対し多面的に解決を図れる商材の提案を広げていきたいと考えています。また、新たな市場ニーズに対応した高品質で特色のある輸入商品の発掘を加速するため、今期から開発戦略本部内に輸入商品開発室を新設しました。

最先端の技術を取り入れた新事業の開発は、ATOMBD（ATOM Business Development：開発戦略本部の先端技術開発担当部門）が担っています。特殊な画像処理のためのセンサーや磁力による非接触式の搬送装置など、既存事業の付加価値をさらに高め、将来の事業領域拡大が期待できる商材･事業の開発を全社横断的に行っています。

新技術を取り込むための提携や連携については出資の有無にかかわらず積極的に検討しており、これらの分野でのパートナーシップを通じて、さらなる成長を目指しています。M&Aは選択肢の一つですが、単に規模を拡大するための手段とは考えていません。成長分野の強化に向けて、省エネ、自動化、AIなど当社と技術を補完でき、かつ企業文化が近いかどうかがポイントだと考えています。また、後継者問題を抱える販売店については、これまでの信頼関係に基づき、必要に応じて支援や連携を行うことが考えられます。これは、お客様に対する地域密着型のサービスを維持するためにも意義のあることだと考えています。

売上高／営業利益の推移



成長を実現するための基盤づくり

当社では組織の形態としてエリア制を採用しており、営業担当者が商品分野にとらわれず幅広い知識とスキルを持つマルチプレーヤーとして、お客様の多様なニーズに応えられるようになっています。もちろん一人ひとりの知識や経験には差がありますので、技術部門を含めた社内コミュニケーションや組織横断的な連携が活発に行われており、お客様のあらゆるお困りごとに対応しようという文化が醸成されています。

技術提案力をさらに伸ばすために、OJT、OFF-JTの両面から育成に力を入れています。お客様や仕入先との実務を通じたスキルアップだけでなく、技術部隊や人事部門による研修も定期的に実施しています。これにより、社員一人ひとりが幅広い業界知識を身につけ、マルチプレーヤーとして活躍できる素地を整えています。

学習環境や内容のアップデートとしては、eラーニングにおける技術系講座の充実やDX人材の育成に向けたリスキリングを進めています。研修運営についても、育児などの事情に配慮し、ウェブ参加が可能なハイブリッド形式を導入するなど、社員が学びやすい環境を整備しています。これらの施策を通じて、社員がその力を最大限に発揮してお客様に価値を届けることを目指しています。

多様な人材が楽しく働き、長く会社に貢献してくれる環境づくりも重要な課題と認識しており、待遇面の改善や柔軟な働き方を推進しています。例えば、育児･介護などの事情を抱える社員に対しては、可能な限り部署や勤務時間の調整を行い、働きやすい環境を提供しています。また、定年後も働き続けられる仕組みを整備し、経験豊富な人材に長く活躍してもらいながら次世代へのノウハウの継承を進めています。こうした取り組みにより、キャリア入社社員の定着率が非常に高くなっており、65歳を超えて働き続ける社員も多くいます。残念ながら女性活躍についてはKPIの進捗が遅れていますが、これについては短期的な施策ではなく人事制度変更による職域拡大や男性を中心とする管理職の意識変容などによる組織風土改革が必要です。現在着手している施策を着実に進め、次期中期経営計画ではもう一段高い目標を設定できるよう、スピードを上げていきます。

ビジネスモデルの進化に向けたDXにも取り組んでいます。現在はSTEP1として、業務効率化と働きやすさの向上を主眼に置いた取り組みを進めています。まずペーパーレス化を実施し、東京、大阪、名古屋、横浜の主要拠点ではフリーアドレス化が完了しました。これにより、部署間の交流が深まり業務効率が向上しただけでなく、専門部署に気軽に相談できるようになったため早期のリスク回避が可能になったなど、業務の質の向上にもつながっています。

DXの基盤としてサイバーセキュリティの強化も重要な課題であると認識しています。セキュリティ対策をさらに進めることで業務の信頼性を高め、社員が安心して業務に集中できる環境を整備していきます。また、AIを活用した設備稼働監視･診断システムなど、DXを通じてお客様への提案力をさらに高める取り組みも進めていきます。

ガバナンスやコンプライアンスは当たり前のこととして取り組んできたという意識ですが市場や社会からの要請の高度化に対応し、必要な規程の整備や定期的な教育の充実を図っていきます。

さらなる企業価値向上に向けて

当社では、資本市場が求めるPBR1倍を重要な指標として認識しています。この達成に向け、高付加価値な提案による継続的な利益の創出や、機動的な自己株取得の実施を含めた資本効率性の向上といった取り組みを継続することによりROEのさらなる向上を図ります。また、本報告書をはじめとする情報開示の充実や株主･投資家の皆様との積極的な対話により、当社の成長戦略や中長期的な価値創造のあり方へのご理解を深めていただき、適切に評価いただけるよう努めます。

株主還元については、長期的に安定的な配当を継続していくことを基本方針としています。これまで連結配当性向を指標としてきましたが、今後はDOE（株主資本配当率）を導入し、より安定性の高い配当を実現します。

私が大切にしているのは、社員が家族や周囲に自慢できる会社にすることです。これは単に働きやすい環境の整備や待遇の改善をすればよいということではなく、社会に貢献し、誇りを持てる仕事を通じて実現するものだと考えています。環境関連製品の取り扱い拡大や自動化の推進への注力は、まさにこの方向性と一致するものです。社員が「椿本興業で働いていることが楽しい」と感じられるような企業文化を育むことが創意工夫や新たな挑戦につながり、企業価値向上の基盤をなすと信じています。

椿本興業は、これからも社会に貢献しステークホルダーの皆様に信頼される企業であり続けるために、全力で取り組んでまいります。引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

ステークホルダーの皆様へ

当社は創業以来、「うごかす」「はこぶ」「つくる」に関わる産業界のお困りごとをお客様とともに解決するなかで、商社の枠を超えたエンジニアリング力とソリューション提供力を磨いてまいりました。

現在産業界は自動化やDX、グローバル化といった大変革期にあり、お客様の課題への対応にとどまらず、パートナーとして共に新たな価値を生み出すことが当社の使命であると考えています。それぞれのお客様や業界に深い知見を持つ人材の力と、商社として培ったネットワークを有機的に連携させることによりグループの力を最大限に発揮し、持続可能な社会の発展に寄与してまいります。

これからも進化する当社グループの取り組みに、どうぞご期待ください。

価値創造プロセス

当社グループは100年を超える長い歴史のなかで、財務・非財務資本を幅広い事業領域に生かすことで収益の拡大を図ってきました。今後は、蓄積されたノウハウや技術を生かし、セグメントを横断した事業の推進や新規分野への積極的な参入、オリジナルソリューションの開発を行うことで、お客様の企業価値向上と社会課題の解決につながる提案ができる存在となることを目指します。

OUR VISION

Advanced Technology for Optimum Machinery

最先端の技術で最適な機械をお客様に提供します

マテリアリティ　外部環境の認識　● 少子高齢化・人材不足　● デジタル社会　● 気候変動

インプット	事業活動・ビジネスモデル	アウトプット	アウトカム	インパクト
強みを維持・強化する資本の蓄積	「うごかす・はこぶ・つくる」のエキスパート集団としての最適提案の追求	ソリューションの進化と付加価値のさらなる強化	ATOMの実現	持続可能な社会の実現

経営資本
（2024年度）

財務資本

自己資本	437億円
自己資本比率	43.4%
ROE	11.2%

製造資本

グループ拠点　国内33 海外10

子会社数　国内12 海外 7

知的資本

豊富な実績と先端のエンジニアリング力

業界ノウハウを生かしたソリューション提案

人的資本

連結従業員数	792人
特定資格保有者数	86人

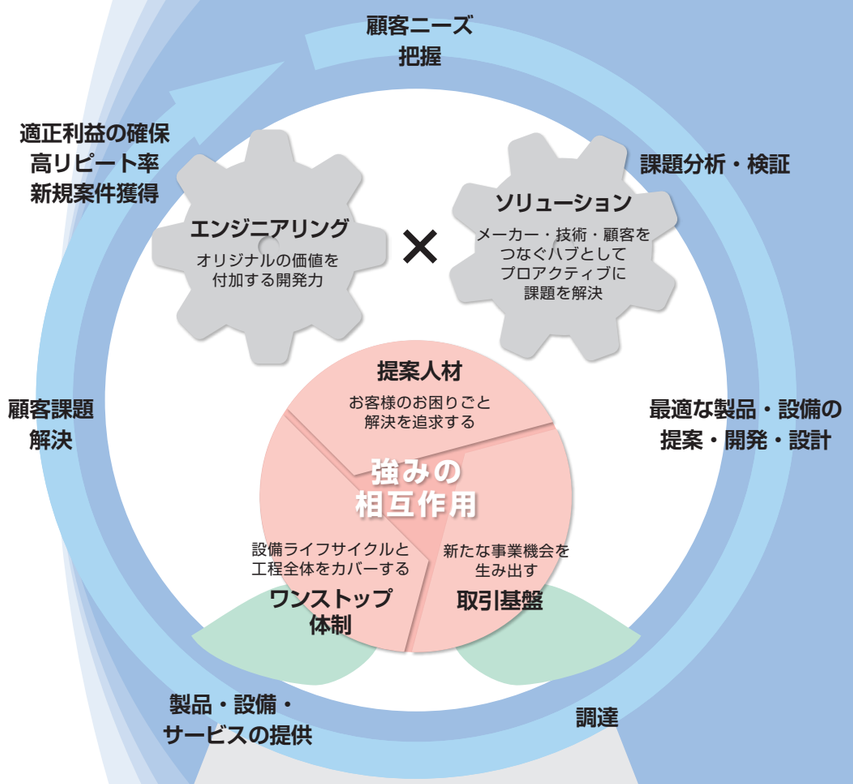
社会・関係資本

取引先	約6,500社
仕入先	約3,500社
販売ネットワーク（特約店）	約100社

自然資本

資源の効率的利用

環境配慮型商品の提供



経営基盤強化
（サステナビリティ経営の推進）
環境 働き方改革・ダイバーシティ
持続可能な社会の実現 人権尊重 品質

OUR MISSION　OUR CONCEPT

企業価値の向上

新たな事業領域の確立
モノづくり機能の強化
多様な人材の活躍
経常利益の伸長
株主還元の充実
成長投資

産業
人手不足の解消
はたらきがいの向上
新たな産業の創出

生活・社会基盤
社会インフラの強靭化
社会格差の是正
安心・安全・
健康な生活

環境
カーボンニュートラルの
実現
気候変動影響・
自然災害の緩和
資源の保全

ステークホルダーとの協創

お客様
従業員
仕入先・パートナー
株主・投資家
地域社会

『ATOM2025』目標　経常利益53億円　ROE10%
株主還元方針　連結配当性向30%を目標とした安定配当

競争優位性を生み出す強み

当社グループは、1916年の創業以来長年にわたり製造業や物流現場のお客様の「うごかす・はこぶ・つくる」に関わる課題解決のために最適な人材・体制を追求してきました。そうして培われてきた、お客様の真の課題を把握する力や、物品販売にとどまらない対応領域の広さは、当社グループの強みとなっています。また、お客様の課題や産業の変遷に応じて拡充してきた多様な仕入先・お客様との取引基盤は、新たな課題への対応を通した当社ソリューションメニューの充実にもつながっています。これらの強みの連携により、当社独自の競争優位性である「エンジニアリング× ソリューション」の力が確立されています。
商社としてお客様に確実に商品を供給するのはもちろんのこと、よりよい商品やシステムの提案、新たな価値を付加するエンジニアリング力の追求、メーカーとお客様を技術でつなぐ最適なソリューションの提供等を通して、お客様のパートナーとして企業価値向上に貢献することが「機械と技術の総合商社」としての存在意義であると自負しています。機械と技術のプロフェッショナル集団として、生産現場でお客様に寄り添い最新の情報やニーズを拾い上げ、長年の信頼関係で築き上げた顧客基盤、最適な提案とビジネス創出により課題を解決することで、これからも産業界にさらなる付加価値を提供し、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

椿本興業の競争優位性 エンジニアリング × ソリューション

エンジニアリング
— オリジナルの価値を付加する開発力 —

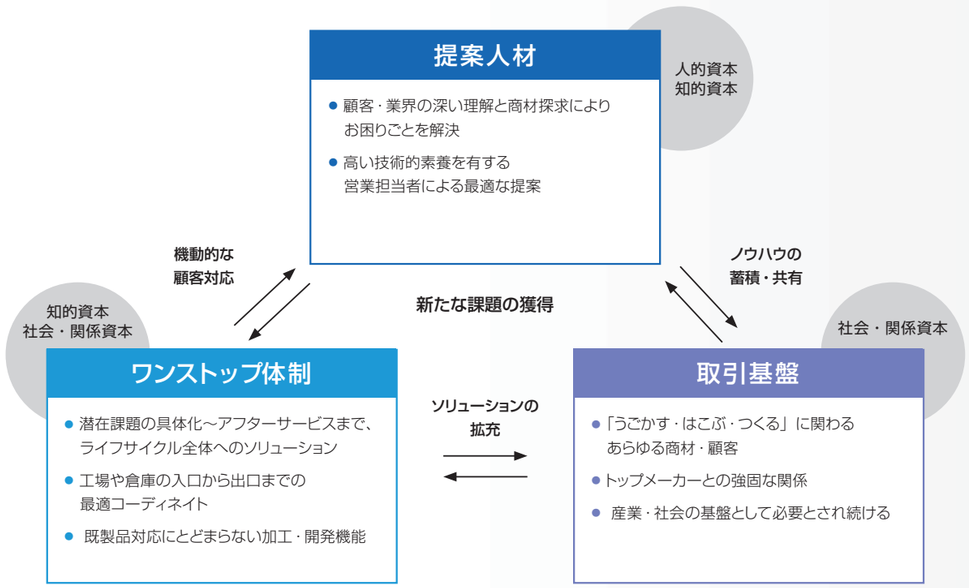
100年企業の豊富な納入実績に裏付けされた技術力で、生産や物流の現場ごとに最適なエンジニアリングを提供しています。お客様の要望や問題点を詳細に理解し、必要に応じて商品のカスタマイズやシステム開発を行い、設置・稼働までトータルでサポートします。高難度で複雑なシステムの導入の際は、営業部門と技術・施工管理部門との連携によりさらに強固なサポート体制を構築し、お客様の安心と満足度の向上につなげています。

ソリューション
— メーカー・技術・顧客のハブとしてプロアクティブに課題を解決 —

メーカー・技術・顧客に関する専門性の高い知識・ノウハウに基づき、時には潜在的な課題まで可視化して、既存の方法にとらわれない解決策を導き出しています。当社が提供するソリューションは、商品の納入のみならず商品開発における素材の選定、サプライチェーンの構築、工場のトータルデザイン、品質改善など多岐にわたります。当社をハブとする技術ネットワークにより、あらゆるモノづくりの実現とさらなる進化に貢献しています。

強みの相互作用による　競争優位性の確立

お客様の課題解決の追求を通して積み上げた 3つの強み



お困りごと解決を追求する提案人材

お客様のニーズや課題に真摯に向き合い、最適な解決策を提案できる高い技術力を有した人材を強みとしています。機械と技術のプロフェッショナル集団として、社会に対し新たな価値を提供するべく変革と進化を続けています。顧客・業界のことを深く理解した営業担当者が、お客様が抱える問題の本質を見極め、専門知識と高い技術力を駆使して多面的・多角的なアプローチを実践します。このことにより、営業担当者は商取引を超えた信頼関係を築き上げ、お客様と共に成長するパートナーとしての役割を果たしています。

設備ライフサイクルと工程全体をカバーするワンストップ体制

部品・設備の導入から運用・保守・更新に至るまで、設備のライフサイクル全体を一貫してサポートできる体制を強みとしています。お客様のニーズに合わせて、設計・製作・施工・工事・メンテナンスまでを一貫して提供することで、より効率的で効果の高いソリューションを提供しています。工場や物流設備では、川上から川下まで技術力とノウハウで最適なコーディネイトを実現、トータルサポートで期待に応えます。また、部品から大型の設備装置まで大小にかかわらずシームレスな対応と幅広い取扱商品や供給体制により、お客様の良き相談パートナーとしての役割を担っています。

新たな事業機会を生み出す取引基盤

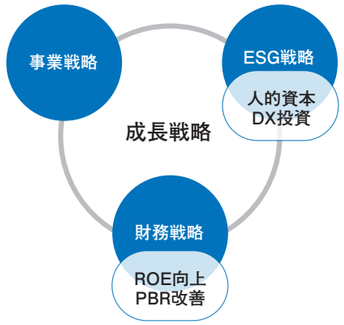
お客様は製造業のみならず、「うごかす・はこぶ・つくる」に関わるあらゆる業種にまたがっています。多岐にわたる業種と強固な取引基盤を構築しており、自動車産業をはじめ物流・食品・医療・環境関連などさまざまな分野で豊富な実績を有しています。仕入先では、創業を同じくする世界的チェーンメーカーの椿本チエイン商品を筆頭に、市場のトップシェア商品を幅広く取り扱っていることも強みの一つです。これらにより当社はあらゆる業界で持続的成長を生み出すパートナーとして必要とされ続けています。また多岐にわたる業界での取引による幅広い商品群と実績により、お客様の新たな市場の開拓や製品・サービスの革新を実現し、共に新たな事業領域への展開を加速させています。

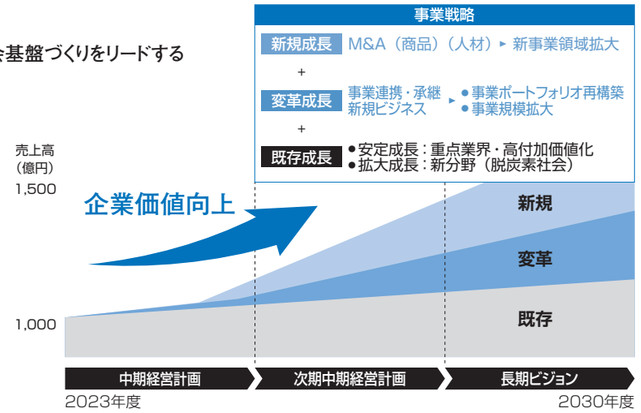
中長期的成長戦略

当社では、注力分野（既存×新規）と事業別マネジメント（収益性×成長性）から事業ポートフォリオの見直しの検討を進めております。動伝事業では、EV化の潮流を受けて内燃機関部品の成長は鈍化するもののインフラ関連や環境機器でさらなる事業拡大を図ります。設備装置事業では、少子高齢化による人手不足解決に向けた自動化・効率化設備や再エネ・リサイクル設備関連に注力し、産業資材事業では、生分解性不織布をはじめとする高機能素材を次世代の事業の柱とすべく育成します。3つの主要事業の拡大によって、成長戦略投資への源泉となるキャッシュを創出します。海外ビジネスでは、アジアを中心とする拠点再編を加速し新たな輸入商品を発掘することで、海外の競争力の高い商材を開拓することにより品質とコスト対応力のラインアップを拡充し成長性と収益性を向上させます。センシングビジネスは今後最も高い成長を見込んでおり、AIや自動認識市場の拡大により収益力を改善し、画像処理装置とロボットを付加したロボティクス分野の拡大によって成長ビジネスへの転換を図るべく取り組みます。

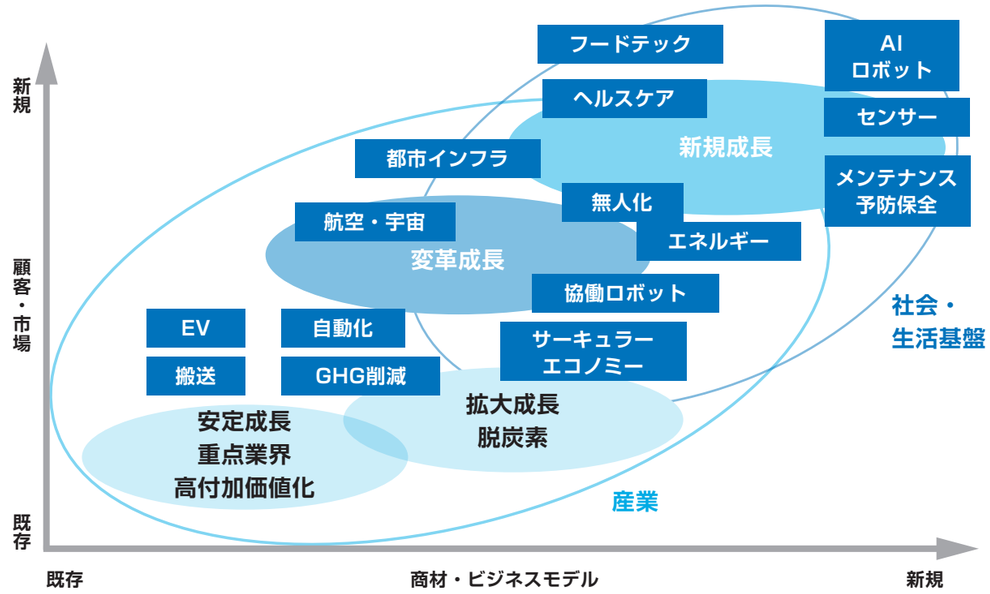
■ 成長イメージ（長期ロードマップ）

最先端の技術で人と環境にやさしい産業・社会基盤づくりをリードする

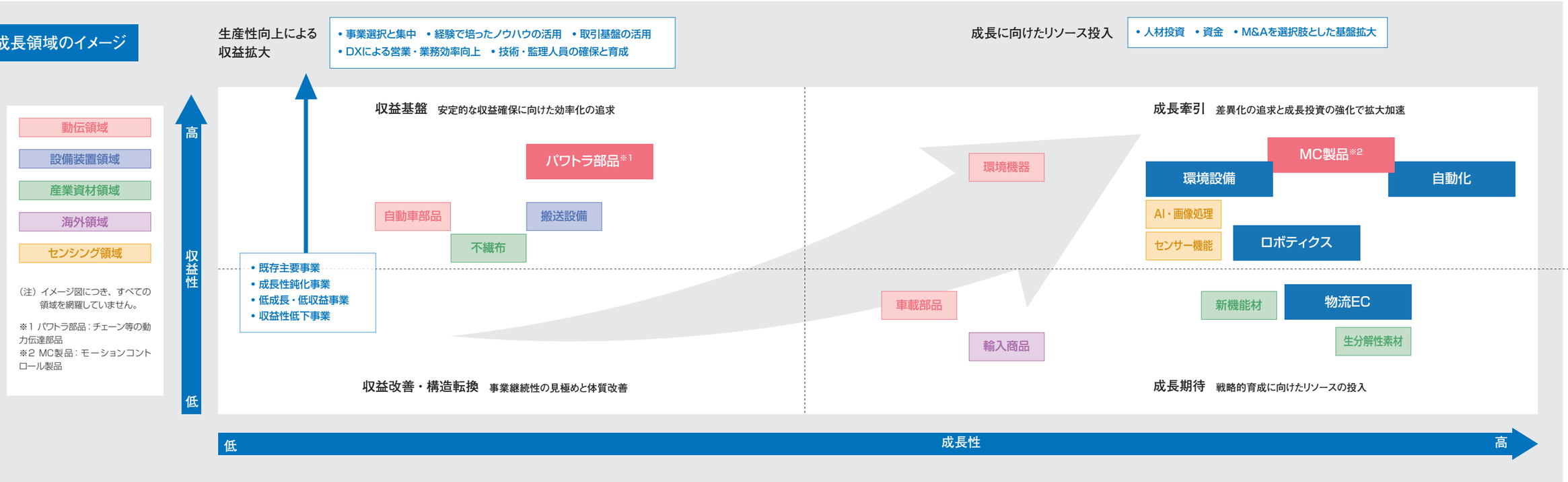




■ 事業領域の拡大



成長領域のイメージ



中期経営計画『ATOM2025』

当社グループでは、サステナビリティ基本方針および重要課題（マテリアリティ）に基づき、2023年度から2025年度までの3カ年を対象とする中期経営計画『ATOM2025』に取り組んでいます。

■ 基本方針

『ATOM2025』では、経営指標の一つとしてROEを重要視し、加えて配当性向を意識した経営を行うこと、持続可能な社会の実現に向けた社会課題の解決と積極的な情報開示を推進することを基本方針としています。

『Advanced Technology for Optimum Machinery』最先端の技術で最適な機械をお客様に提供することで、2030年度に向けて経常利益のさらなる増加を目指します。

■ 重要課題（マテリアリティ）

ESG	外部環境の変化	重要課題　Materiality	SDGs
環境 Environment	・脱炭素社会への移行加速	・脱炭素社会への対応 ・新分野へのアプローチ強化 ・事業機会の探索	7 11 13 15
社会 Social	・少子高齢化・人材確保難 ・デジタル社会の進展	・人的資本施策の強化 （健康・ダイバーシティ経営含む） ・自動化社会への対応 ・高付加価値化戦略 ・海外事業強化 ・デジタル関連分野の強化 ・DX投資による生産性向上	3 4 5 8 9 10 12 17
ガバナンス Governance	・ESG投資の拡大	・サステナビリティ経営を重視した健全な事業活動の推進 ・事業活動を通じた社会価値の創造 ・環境・人権など各分野におけるSDGsの取り組み加速	11 13 16

■ 財務・非財務目標と進捗状況

重点施策に掲げる事業戦略の着実な遂行により、財務目標は2023年度に前倒しで達成しており、2024年度はさらに伸長しました。

一方、非財務目標については人的付加価値率が計画を達成しているものの、その他の目標については目標に届いておらず、最終年度に向けさらに取り組みを加速し、達成を図ります。

次期中計のベースとなるよう、最終年度にはすべての目標で達成を果たすべく施策に取り組みます。

		2025年度（策定時目標）	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）
財務目標	経常利益（億円）※1	53	45	54	62
	ROE ※1※2	10%	9%	10%	10%
非財務目標	人的付加価値率 ※3※4	108	100	106	108
	女性総合職比率 ※5	8%	5%	6%	5%
	男性育休取得率 ※5	100%	82%	70%	84%
	特定資格保有者数 ※3※5※6	115	100	101	104

※1　一過性の影響等、特殊要因を除く
※2　親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本
※3　2022年度を100とした場合の指数表示
※4　付加価値額（売上総利益）を人件費で割って算出
※5　単体（椿本興業株式会社）の数値
※6　監理技術者資格保有者数

■ 資本政策と株主還元

- 健全な財務基盤を維持しつつ、企業価値向上に向けて資本効率を高めることを目指す　→ROE10%
- 配当性向30%を目標とした安定配当
- 機動的な自己株取得
- 年2回の株主優待継続

詳細 P.20　株主還元方針

		重点施策	2023年度・2024年度の進捗	2025年度の重要課題
事業戦略	1 重点業界の深耕	・物流、環境、自動車、健康、食品、交通インフラ、先端技術・素材関連への攻略を見据えた新たな商品・仕入先の開拓強化	・物流：EC向けセンターや飲料向け仕分・保管・自動搬送設備が増加 ・環境：PVリサイクル、自動車向け二次電池関連の設備需要増	・成長分野（物流・ヘルスケア・環境・食品・交通インフラ・EV）に向けた新商品開発 ・脱炭素社会移行に対応した再生可能エネルギー、環境保全等の関連事業の探求 ・国内販売拠点の要望に応じた特色ある輸入商品を発掘、商品数の増加を目指す ・事業部門、販売会社が一体となり、新しい商品情報の共有化 ・グローバル戦略の継続（新市場開拓）と海外子会社の収益体質強化
	2 新たな分野へのアプローチ強化	・先端半導体生産設備、ロボット（ロボティクス分野）、二次電池（EV分野）、ヘルスケア分野、物流（EC分野）、SDGs関連（環境保全・気候変動）など、新分野・新領域へのアプローチの強化	・AI搭載ロボット・AGV・AGF・AMR（自律型搬送ロボット）に先端商品を付加したシステム提案で半導体やEVなどの新たな分野へ	
	3 高付加価値商品の販売拡大	・モノづくり商社として、メーカーとの協働による新たな商品開発を進めることで、高付加価値商品の販売拡大と収益性向上を両立 ・国内外の販売ネットワーク拡充に向けた地域戦略の推進、開発商品の販売拡大を目指した国内外関係子会社および仕入先メーカーとの連携強化	・新開発の紅茶包装機（中速機）やAIディープラーニングを活用した検査装置の実績が増加、高品質で特色のある輸入商品の発掘で販売拡大	
	4 脱炭素社会における事業機会の探索	・脱炭素への移行に伴う顧客ニーズの変化による脱炭素関連製品の需要増加を見込んだ事業機会の探索（再生可能エネルギー・環境保全・EV・水素関連など）	・SDGs貢献商品・販売数は環境機器を中心に着実に増加傾向、特に非接触機器は用途拡大、BHV・HEV車載部品は量産に向けてテスト継続	
経営基盤強化	5 人的資本への投資	人材採用・育成と社内環境整備 ・人的付加価値（労働生産性）の向上 ・多様な人材を採用するための採用手法の多角化 ・女性総合職の新卒・経験者採用、一般職からの職種転換の推進による女性管理職候補者の拡充 ・健康経営の推進 ・知・経験のダイバーシティ、リスキリングに向けた社内環境の整備 ・設備装置事業拡大に向けた計画的な施工管理有資格者数の増加	・待遇改善に継続的に取り組むとともに、従業員のエンゲージメント向上に資するよう教育訓練をはじめ健康経営等への人的資本投資を継続	・有望人材の採用と人事改革、処遇の刷新（総合職・一般職制度の見直し検討、給与体系の改定、シニア層活躍制度、女性活躍の推進等） ・技術力と専門性を評価するマイスター制度導入 ・DX推進と社員間コミュニケーションの活性化で業務効率の改善と生産性の向上
	6 DXの推進	・DX投資によるデジタル技術を活用した業務効率向上と生産性向上の実現	・主要拠点すべてのフリーアドレス化 ・デジタル技術の利活用に向けて、ノーペーパーワーク化やITインフラ強化による業務改善	
	7 サステナビリティ経営の推進	・サステナビリティ基本方針に則った各種方針（環境、品質・製品安全、労働安全、人的資本、人権、調達方針）を新たに策定し、各種方針に基づく事業活動を通じた社会的価値を創造する ・「サステナビリティ推進委員会」で全社的なリスクや機会を抽出し、重要課題（マテリアリティ）を見直すとともに、全社方針や重点業績評価指標（KPI）の決定、取り組み状況のモニタリングを行う ・事業部門と本社部門の連動により、環境・品質・人権・働き方改革など各分野におけるSDGsへの取り組みを加速させる	・人権・調達方針を基軸としたサプライヤー調査を実施、サプライヤーマネジメントの高度化を図る ・人的資本施策を強化すべく経営戦略と人材戦略を連動	・IR活動の強化 ・CGコードおよびサステナビリティ課題・ESGへの取り組み ・ブランディングによる認知度向上 ・社会貢献活動推進

管理担当役員メッセージ　―財務・DX戦略―

資金の最適配分により事業戦略の実行を加速させ、収益性の向上と株主還元の充実を実現します

取締役専務執行役員　管理総括
春日部 博
かすがべ ひろし

中期経営計画『ATOM2025』は順調に推移

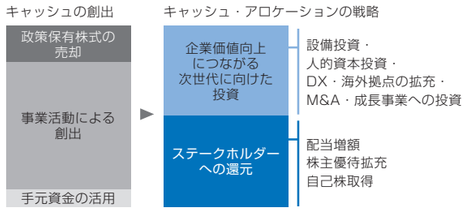
2023年度から2025年度までの3カ年を対象とする中期経営計画（以下、「中計」）『ATOM2025』の財務戦略は、健全な財務基盤を維持しつつ、企業価値向上に向けて資本効率を高めることを目指し、計画期間中ROE10%を目標とすることを基本方針としています。進捗状況としては、高付加価値な提案による成長分野へのアプローチ強化が順調に推移しており、2023年度に財務目標を前倒しで達成しています。2024年度はグループ内の連携強化により、食品、物流、環境、自動車関連等の好調業界の積極的な投資を取り込み、設備・部品ともに大きく業績を伸ばすことができました。その結果、受注高・売上高・受注残高・営業利益・経常利益・当期純利益とも過去最高となりました。中計最終年度となる2025年度は、地政学的リスク、中国経済の減速、トランプショック等の不透明感はあるものの、豊富な受注残高の着実な計上に加え、引き続き設備投資意欲の好調な業界へのアプローチの強化により、さらなる伸長を見込んでいます。また、2023年度にサステナビリティ推進委員会を設立し、サプライヤーを含めた環境・品質・人権等への取り組みを推進しています。事業を通じた社会への貢献は社是として長年取り組んできたことですが、2050年カーボンニュートラルへのコミットメントやサーキュラーエコノミーの推進など、グローバルな社会課題への対応をさらに強化していきます。

詳細 P.17　中期経営計画『ATOM2025』

財務健全性を維持しつつ成長投資を強化

不測の事態に備えるため連結月商2カ月分の運転資金を維持しつつ、『ATOM2025』の重点施策に基づき中長期的な成長の基盤となる投資を着実に実施するとともに、株主還元を拡大していきます。主な投資の内容は①業容拡大に向けた新商品開発や拠点拡充、②人的資本の強化（人材確保と育成、働き方改革に伴う環境整備、福利厚生の充実を含めた健康経営の推進）、③DX基盤整備（デジタルツール導入、セキュリティ強化、ネットワーク強化、BCPとしてのサテライト拠点の整備等）です。加えて、事業領域の拡大や新たな技術力の獲得のための戦略的パートナーシップやM&Aも前向きに検討していきます。投資資金は、手元資金に加え、事業戦略の推進による営業キャッシュ・フローの獲得など、事業活動に伴う適切な回収と政策保有株式の売却により確保します。

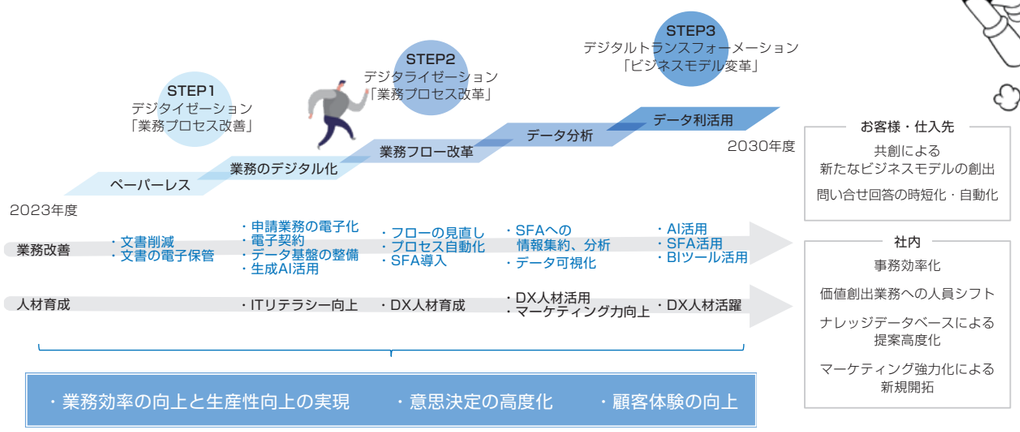
キャッシュ・アロケーションの考え方



DX戦略の推進

経営基盤強化に関するマテリアリティとして「DX投資による生産性向上」を掲げており、将来的なビジネスモデルの進化を見据えた環境整備に取り組んでいます。2023年度から2030年度までを3つのステップに分け、業務効率化から顧客体験の向上まで、段階的にDXを実現していきます。STEP1（2023年度～2025年度）は働き方改革と業務効率の向上・業務の継続性確保をコンセプトとして事務所のフリーアドレス化、書類や申請・決裁業務の電子化を実施しており、情報の共有化や定型業務を中心とした効率化の効果が出てきています。STEP2ではRPAを活用した自動化、AI、SFA等のデジタルツールの導入とともに業務プロセスの改革を実施し、さらなる生産性の向上を図ります。これらの施策を各部門で牽引するDX人材の育成も進めています。人材育成においては各部門の業務特性に精通した社員各々がDXの担い手となるため、デジタルスキルだけでなく変化をリードするマネジメントスキルも高められるよう、具体的なカリキュラムの検討を進めています。取り組みの浸透・加速のための推進チームの設置も想定しています。また、2026年度から2027年度にかけて海外7拠点の業務環境の効率化とデジタル化を進め、国内外拠点の情報を一元化するオールツバコーネットワークを構築します。STEP3では蓄積したデータを活用してマーケティング機能を強化し、新たな成長分野への取り組みやビジネスモデル構築の加速を図ります。こうしたDXの取り組みを通して、当社の強みである技術提案力や幅広い取引基盤に基づくノウハウを、新たな価値提供につなげていきます。

DX推進のロードマップ

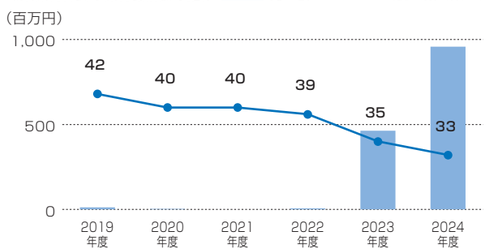


政策保有株式の縮減

資本の有効活用を図り、収益力の向上を実現するための重要な施策の一つとして、政策保有株式の合理性を検証しながら縮減を進めています。連結純資産に対する保有残高の比率は2025年3月末時点で30%超となっていますが、これを2029年3月末までに20%未満にすることを目標としています。

当社では、保有先との信頼関係の醸成が必要かつ可能であり、取引の経済合理性があると判断した場合において株式を保有する方針としており、これらの目的が極度に縮小または消失することが見込まれる場合には、計画的・定期的な処分を実施することとしています。個別銘柄ごとの買い増しや処分の要否については、担当取締役による検討を経て取締役会で審議しています。2024年度は金融4銘柄、一般取引先2銘柄の政策保有株式を売却しました。2025年度には金融5銘柄、一般取引先2銘柄の売却を予定しており、その後も継続的に進めていきます。なお、当社が投資株式を保有している当該株式発行会社が当社の株式を保有している場合（いわゆる持合株式）において、先方が当社株式の売却意向を示された場合には、その意思を尊重します。

政策保有株式の保有銘柄数の推移

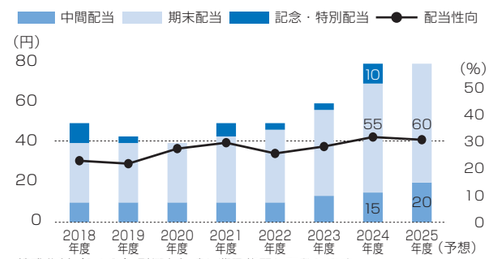


株主還元方針

当社は連結配当性向30%を目標とし、期間損益に応じた適正な配当を安定かつ継続的に実施することを重視しています。

また、より多くの個人株主の皆様に安定・長期的に投資いただくことを目的として2024年4月に株式分割を実施し、株主優待の内容も拡充しました。自己株式の取得も機動的に実施することとしており、2024年度は45万株、8億4,300万円の自己株式取得を実施しました。

配当の推移



株式分割（1：3）影響を加味し遡及修正しております。

資本コストと株価を意識した経営による企業価値の向上

当社のROEは増益基調のもと10%以上を安定的に維持しており、CAPMベースの株主資本コスト6～8%を十分超過していると認識しています。一方PBRは安定的に1倍を超えるに至っていないため、株価水準の向上を課題として、積極的な情報開示による当社の成長性への理解醸成や株主還元の拡充に注力していきます。

また、中長期的な成長戦略（P.15）に基づく事業ポートフォリオの見直しも検討しており、「創る・育てる・拡げる」の観点から、事業別の評価指標の検討や機会・リスク分析の精緻化に取り組みます。

事業戦略の推進による収益基盤の拡大と資本効率の向上によるROEの持続的な向上を図るとともに、サステナビリティ経営やグループガバナンスの高度化を推進し、持続可能な成長を実現できる体制を強化していきます。

人的資本経営

多様な専門性をつなぎ、
より大きな価値を創造する組織力の強化を進めています

人的資本に関する基本的な考え方

当社グループは、社是である「怠りなき商品の開発」「たゆみなき販路開拓」の実現に向けて、最も重要な要素として「人財」を位置づけています。個々の力と組織の力を最大限に引き出し、さらにその両者を職場環境で活性化させることで、人的資本をより一層充実させることを目指しています。

人的資本方針

当社グループは、長年機械と技術の総合商社として培った技術力を生かし、最適商品のマネジメントにより、産業界の顧客に新たな価値を提供することを企業ミッションとしております。そうしたミッション実現のためには、社員一人ひとりが自律的に成長し、その能力を最大限発揮できるための、人材育成や社内環境整備が重要であるとの認識に基づき、具体的に以下の通り方針を定め、人材への投資を積極的に行ってまいります。

1. 人材育成方針

機械と技術の総合商社として産業界の顧客に新たな価値を提供するために、異なるバックグラウンド、知識、スキルを持った社員一人ひとりが相互啓発し合うことで自律的な成長を促し、その能力を最大限発揮できる人材配置を行っていくことを人材育成の基本方針としております。

2. 社内環境整備方針

当社グループは、社員一人ひとりが自律的に成長し、その能力を最大限発揮できるよう、自由闊達で健全なる社内環境の整備を進め、多様で柔軟な働き方の実現に向けて取り組むことを方針としております。

人事担当役員メッセージ

若手の早期戦力化と専門性の高い技術の習得を両立させる育成体制を構築し、変化を恐れず行動できる挑戦型人材の育成に注力しています。

さらに、部門横断的な連携を強化し、グループで成果を生み出す企業文化の醸成を推進。

人的資本への継続的な投資を通じて、課題解決力に優れたソリューション人材が生き生きと活躍する強い組織を育て、社会とともに未来を切り拓いていきます。

執行役員　管理本部 副本部長（人事担当）
小出 正弘　こいで まさひろ

人的資本に関する方策について

私たちは技術力を持った挑戦意欲の高い人材を育て、多様な人材が生き生きと活躍できる組織づくりをし、心身ともに安心して働ける職場環境を整備するためのさまざまな施策を実施しています。

1. 個々の力を引き出すための方策

自ら商品を開発し顧客を開拓するエンジニアリング力や、常に改善と改革を目指す挑戦力を持ったソリューション営業を担う人材の育成に力を入れています。

— エンジニアリング力向上の取り組み

当社の従業員の約80%は文系出身であり、営業部門においても約70%が文系社員です。このため、入社時に配属部門に関係なく、全社員に基礎技術を習得するためのeラーニング受講を義務付けています。また、技術部門主導でコンベヤの組み立て実習や技術研修を実施し、実務を通じて技術力の向上を図っています。さらに、各仕入先メーカーの講習会や勉強会にも積極的に参加し、社員の技術スキルを継続的に向上させています。

— マイスター認定制度

特定の技術分野で卓越した技術力と知識を持ち、その技術を社内で普及させ、後進の指導ができる社員をマイスターとして認定し、手当を支給する制度を2025年度よりスタートさせました。マイスターに認定された社員は、若手社員への技術支援や、社内への最新技術や業界動向のフィードバックを担当していきます。

人的資本の強化策

技術力を有する提案人材による競争優位性の確立

ありたい姿	技術力を持った挑戦意欲の高い人材			多様な人材が生き生きと活躍できる組織	安心して働ける職場環境
施策	**新規入社者への施策** 新人研修 フォロー研修 メンター制度 基礎技術eラーニング 技術研修	**中堅社員への施策** 階層別研修 役職者研修 アセスメント eラーニング	**技術力向上施策** 技術者採用 マイスター制度 監理技術者採用 監理技術者資格取得	**DE&I施策** 女性総合職採用 障がい者採用 外国籍人材採用 シニアスタッフ活用	**エンゲージメント** 給与ベースアップ 各種保険（GLTD等） フリーアドレス 健康経営
現状の課題	新規入社者の早期戦力化 ・ビジネス基礎習得 ・技術力向上	中堅人材の底上げ、 自律的成長 マネジメント力向上	エンジニアリング力の向上 工事品質の向上	多様性推進 海外案件対応力向上 技術の伝承	エンゲージメントの向上 働きやすい職場環境 健康促進

— 育成支援の取り組み

技術力は実務を通じて養われるため、社員が早期に戦力として活躍できるよう、入社後の定着と長期的な成長を促進するためのオンボーディング施策（新しく組織に加わった人材にいち早く職場に慣れてもらうことで、組織への定着・戦力化を促進するための取り組み）を強化しています。新入社員には、スムーズに業務を開始できるようメンター制度を導入し、メンターとなる若手社員には研修を実施して、傾聴力やヒアリングスキルを向上させています。

さらに、社内研修をアーカイブ化し、中途入社者でもeラーニングを通じて必要な研修を受けられる体制を整えています。OJTでは、さまざまな業界や顧客との接点を持ち、実践的な経験を積むために定期的に担当顧客のローテーションを行い、社員の成長を促進しています。

2. 組織の力を強化するための方策

総合力を最大限に発揮できる組織の強化に向けて、さまざまな施策を進めています。

— 部門を超えた総合力の発揮

当社は、部品から大型設備までシームレスに対応できる体制を整えるため、事業部制を廃止し、エリア制の組織体制を採用しています。地方では、地域ごとに子会社を設立し、業務の移管を進めるとともに、地域密着型の営業活動を強化しています。子会社では地元の人材を積極的に採用し、当社の社員と同様の研修を行い、共同で人材育成に取り組んでいます。

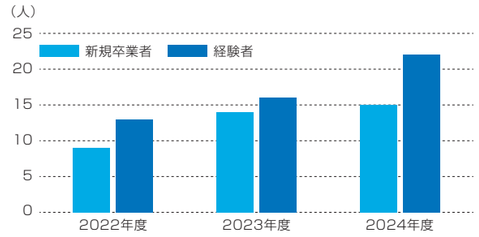
— 多様な人材が活躍する組織

当社は、多様な人材を確保するため、戦略的な採用活動を展開しています。新卒採用においては、初任給の引き上げに加え、学内サイネージ広告やターミナル広告、スタジアム広告を活用し、当社グループの知名度向上と関心を高めています。また、キャリア採用にも注力し、社員紹介（リファラル）、エージェント紹介、ダイレクトスカウトを強化し、採用チャネルの多様化を進めています。さらに、豊富な経験と高度なスキルを持つシニア人材が働きがいを感じながら活躍できる環境を整え、65歳以降も多くの社員が生き生きと働けるよう支援しています。

— 専門部隊の活躍

営業部門を技術面で支援するため、技術室を設置しています。技術室は、システム提案時の設計支援や技術サポートを行うだけでなく、Design Review（設計レビュー）を実施し、提案システムの実現可能性やリスクを洗い出しています。また、工事品質の向上と建設業法遵守のため、施工管理部門を設け、30名以上の監理技術者を配置して、品質管理を徹底しています。

— 採用人数推移



ひと目でわかるビジネスモデル

ゴム製品や化成品を扱う商社として創業した当社は、産業界の要請に応じて事業領域を広げることにより、専門商社として規模を拡大してきました。創業から100年を超える歴史のなかで培った経験・ノウハウや取引基盤、そしてお客様との信頼関係を大切にしながら、時代の変化を的確に捉えて社会に価値を提供し、持続的な成長を目指しています。

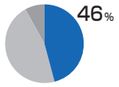
売上高	1,243億円	営業利益	60億円

（2024年度）

動伝事業

動力伝達部品を幅広く取り扱うコア事業
圧倒的な商品数と歴史で培った不変の強み
商品提案力で顧客へと「**つなぐ**」

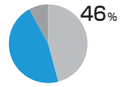
売上高



設備装置事業

世界を「**つなげる**」ソリューション
エンジニアリング力を強みに人手不足に対応
社会課題解決に貢献する重点事業

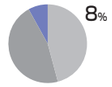
売上高



産業資材事業

創業時からの歴史が証明する開発力
「**高付加価値×オリジナリティ**」
新たな発想で成長を目指す事業

売上高



■ ビジネスモデルと当社の提供価値

仕入構成比

FA・マテハン機器	27.2%
一般産業機械	13.7%
一般機械器具	7.2%
動力伝達装置	6.4%
販売代理店	4.2%
設備工事業	3.1%
輸送機、繊維、化学・プラスチック、設備プラント・エンジニアリング業等	

仕入先・パートナー

椿本チエイングループ
先端技術関連メーカー
機構部品メーカー
生産設備メーカー
ロボットSIer　他
協力会社（製造）
素材メーカー　他

製品
サービス

企画
開発

TSUBACO

動伝	仕入先数 × 商品数 ＝ 商社力	多種多様な仕入ネットワークと商品数
	トップシェア × ブランド力 ＝ 利益率	市場トップシェアメーカーの圧倒的な商品力
設備装置	技術商社としての強み	単なる商品提案にとどまらず据付工事・アフターサービスまでトータルでの技術支援が可能
産業資材	高付加価値商品の提案・提供	顧客課題解決・商品の機能を最大限に発揮する提案
	必要とされる開発力	市場ニーズを反映した自社開発商品

エンジニアリング × ソリューション

販売先

機械工具商
販売店

製品・装置
技術支援
サービス
メンテナンス
サプライチェーン構築

技術力
エンジニアリング力

製造業（生産工場）
機械メーカー
物流センター
官公庁
公共・研究機関
素材加工メーカー
海外顧客

売上構成比

先端技術・素材	21.6%
自動車	14.9%
販売店	6.5%
環境	5.8%
食品	4.2%
物流	4.0%
健康・医療	3.3%
一般産業機械、車輌、鉄鋼、製紙・パルプ、出版・印刷等	

■ 顧客業界と当社の貢献領域

幅広い産業分野に対して、エンジニアリング力を生かしたソリューションを提供しています。

= 動伝事業　= 設備装置事業　= 産業資材事業

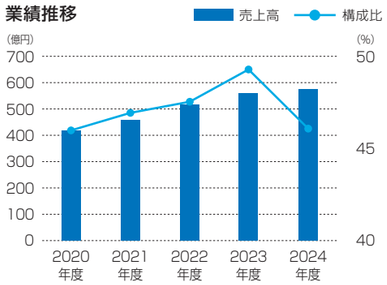
	製造業																物流センター	官公庁	公共・研究機関
	自動車				半導体	液晶	フィルム	鉄鋼		金属	機械			食品	医療	環境			
	内燃機関	車載／内装	設備	タイヤ							一般産業	工作機	プラント		医薬				
素材		産業資材			産業資材	産業資材	産業資材				産業資材			産業資材	産業資材				産業資材
部品	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝		動伝	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝	動伝		動伝	動伝
製品・機械		設備装置	設備装置	設備装置	動伝	設備装置	設備装置	設備装置		設備装置	動伝 設備装置	動伝 設備装置 産業資材	設備装置	設備装置	設備装置	設備装置	設備装置	設備装置	設備装置
搬送・物流			動伝 設備装置	動伝 設備装置		動伝 設備装置	設備装置	動伝 設備装置		動伝 設備装置	動伝	設備装置	設備装置	設備装置		設備装置	設備装置		
FA・マテハン			設備装置	設備装置			設備装置	設備装置		設備装置	設備装置	設備装置	設備装置		設備装置	設備装置	設備装置	設備装置	
ロボット			設備装置			設備装置					動伝	設備装置		設備装置			設備装置		
設備工事			設備装置	設備装置			設備装置	設備装置		設備装置			設備装置	設備装置		設備装置	設備装置	設備装置	

事業別戦略　―動伝事業―

商品提案力で顧客へと「つなぐ」、潜在的なニーズを捉える！
圧倒的な商品数と卓越した提案力、歴史で培った不変の強み

■ 事業概要

動力伝達（パワートランスミッション）部品を幅広く取り扱うコア事業です。チェーンや減速機をはじめ、各種設備・装置に欠かせない機械要素部品を取り扱っています。市場のトップシェア商品など圧倒的な数を誇るラインアップだけでなく、カスタマイズやユニット化など、お客様のニーズに応じて複合商品として提案できることも特長の一つです。量産品への組込など継続品を納入するOEM顧客をはじめとして、機構部品を機械構成部品にスペックインし納入する機械メーカー、工場の製造設備の新規・取替部品などを納入する最終消費顧客（FC顧客）まで、幅広い業界・顧客に対して「動かす・つなぐ・伝える」に関わるさまざまな提案を行っています。創業を同じくする椿本チエインとの関係性が最も深い事業であり、自動車エンジン用のタイミングチェーンでは、数十年にわたり自動車メーカーを含めた3社間でアライアンスを構築し、次世代の商品開発を継続しています。タイミングチェーンはHEVに欠かせない主要部品であり、今後も底堅い需要を見込んでいます。



当事業ではグループ子会社や販売特約店を経由するビジネスが全体の3割を占めています。国内外における販売拠点数は100を優に超え、強固な事業基盤の形成のため重要な役割を担っています。特に、グループ子会社は地域特性に合わせた提案営業と、フットワークを生かした迅速なサービスを提供することでお客様から根強い信頼を得ています。新たな付加価値領域としては、モノづくりの進化に対応し、IoT・AI技術を活用してデータの収集・分析・解析システムを構築するセンシングビジネスにて注力しています。センサー単品にとどまらず、製造工程における解析や検査用の画像処理装置、さらには画像処理システムの連動する設備まで一体で提案が可能であり、これまで見えなかったモノの"見える化"と品質向上を実現し、生産現場の課題解決に貢献しています。

■ 主要品目

変減速機等各種駆動部品、コンベヤチェーン等各種搬送部品、制御機器、各種センサー、電子機器、その他伝動機器

産業用
スチールチェーン

パワトラ商品群

電動シリンダ

カムクラッチ

エネドライブ
チェーン

タイミングチェーン
システム

充放電装置
eLINK

■ ビジネスモデル

仕入先数 × 商品数 ＝ 商社力

多種多様な仕入ネットワークと商品数を背景に
単一から複合商品まで、広範囲の要望をカバー

仕入先
椿本チエイングループ
先端技術関連メーカー
機構部品メーカー

TSUBACO
SINCE 1916

収益性の高いチャネル戦略

直・間のバランスの取れたチャネル戦略による高い収益力と
販売ネットワークによる量的拡大、シェアとブランド力の維持

直接販売
直販戦略：提案力が
利益を生み出す

販売子会社
販社戦略：情報共有により
効率的な販売が可能

販売店
販売店戦略：営業拠点を
充実させ販売規模を拡大

顧客
OEM
（自動車、OA関連…）
→量産品の組込
機械メーカー
（半導体関連…）
→機構部品の標準採用
製造業/FC
（自動車、鉄鋼、官公庁…）
→設備の新規・取替部品

トップシェア × ブランド力 ＝ 利益率

一般産業・自動車用チェーンで市場トップシェアを誇る、
椿本チエインをはじめとする圧倒的な商品力

■ 事業環境の認識

強み
- 世界トップチェーンメーカーである椿本チエインの国内筆頭代理店
- 複合（ユニット）商品提案による高付加価値化→質的優位
- 国内12の直系販売会社による販売エリアの網羅と地域密着営業
- 国内外100を超える販売店ネットワーク→数的優位

機会
- 人手不足による工場設備の自動化ニーズ増加
- AI需要増に伴うデータセンター設備への部品供給の増加
- 脱炭素社会への移行加速による環境貢献商品の需要拡大
- 地政学的リスクを考慮した国内半導体製造業界の伸長

リスク
- 椿本チエインに次ぐ仕入先と競争力のある商品数の不足
- 仕入先の製品競争力の影響、コスト上昇
- エンジン部品の主要納入先である完成車メーカーの業界再編
- 保護主義の台頭によるサプライチェーンの見直し（自動車、半導体）

リスクへの対応
- メーカーとの共同開発による市場ニーズの早期反映、
  独自商材の開発→リソース投入
- 新たな柱となるメーカーの育成（AI・センサー・画像処理）
- 顧客満足度の向上による取引関係のさらなる安定化

■ 事業戦略

― 中長期的に目指す事業の姿

お客様の要望に合わせたモノづくりができる「機械と技術の総合商社」としてのポジションの確立

継続的に設備投資の伸長が見込まれる半導体製造装置メーカーとの取引拡大に向け、人材・組織の強化に注力します。当社の強みである半導体業界のスペシャリスト人材の活躍の場をさらに広げ、全社横断的な活動を強化します。また、スペシャリストによる教育を通じて若手人材のスキルアップと選抜を実施し、業界攻略チームとして機能させることにより顧客開拓を加速させます。

新領域としては、センシングビジネスの強化を推進します。AIや画像処理、自動認識機器関連のスタートアップ企業への投資により先端商品の開発と高付加価値化戦略を推進し、お客様の設備の効率化と生産性向上、さらには新規ビジネスおよびイノベーションの創出に貢献します。

参考 P.15 中長期的成長戦略

新規
センシング領域を中心として新規開発商品の独占販売権の獲得を目指し、先端技術力を有する企業への投資やM&Aを実施して提案力の強化を図ります。製造業ではDX化の加速が予測され、特に人手不足による設備保全・品質管理の効率化や可視化に向けた需要拡大が見込まれるAI・センシングメーカーへの出資を実施し、ロボティクス分野など新たな事業領域を拡大していきます。

変革
モーションコントロール製品を将来的な収益の柱と位置付け、従来の自動車・鉄鋼から半導体などのDX投資に積極的な製造業へとシフトしていきます。また、事業承継が困難な中小規模の機械専門商社や半導体・電子部品などの新たな分野を得意とする中堅商社のM&Aも視野に入れ、新たな商品と商権の拡大を目指します。加えて、販売子会社の拠点拡充も見据えたグループ経営の強化により、さらなる事業の拡大を図ります。

既存
チェーンをはじめとしたパワトラビジネスは、OEM顧客・機械メーカーはもとより、底堅い需要が見込めるFC顧客を中心に、景気変動に影響されにくい収益基盤として着実に取り組みます。また、直販部門、販売子会社部門に加え販売特約店の販売網を有機的に活用し、地域戦略を深化させます。グループ内の情報共有を強化し、グローバル大手製造業は直販部門によるアカウント戦略、地域の製造工場は販売子会社の密着営業により、顧客の深耕と開拓を加速させます。加えて、装置部門とも連携し、メンテナンス需要の取り込みなど新規顧客の獲得につなげます。さらには、椿本チエイン製品販売のボリュームゾーンを担う販売特約店との戦略の共有や支援の強化により、販売網を十分に活用したさらなる顧客深耕を図ります。

■ 事業を通じた社会的課題の解決

日本の産業基盤強化に向けた方向性を見極め、課題と投資の観点から注力分野に営業工数を投入し、社会的価値を高めることで国内産業の高度化と安定的なサプライチェーン構築への貢献を果たします。

― 取組事例

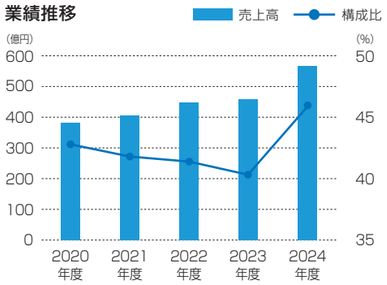
地政学的リスクの高まりや経済安全保障の強化を背景として、国内における半導体・デジタル産業基盤の強化が課題となっており、政府による強力な支援のもと関連企業の投資の伸長が見込まれています。特に、半導体製造装置においては微細化や高性能化といった先端半導体の進化に対応する最先端の高精度・高品質な部品の開発が求められます。当社ではスペシャリスト人材の強みを生かしてメーカーとの共同開発体制を確立しており、高度化し続けるニーズに対応した最適な装置・システムを提供することにより、サプライチェーンの安定化に貢献しています。

事業別戦略　―設備装置事業―

豊富な実績と確かなエンジニアリング力×世界を「つなげる」ソリューション
最先端の技術と機械を提案し社会課題解決に貢献、産業界の未来を切り拓きます

■ 事業概要

マテハン*やFA*システムに関連する設備や産業機械、粉体搬送設備を取り扱う事業で、古くから省力化や環境課題の解決に取り組んできました。マテハン分野では椿本チエインを最強のパートナーとして、あらゆる業界の搬送から仕分けまで、FA分野では組立ラインから検査ラインまで、自社のエンジニアリング力を磨き当社独自のハンドリングシステムを提供してきました。また、搬送技術から発展して多様な産業機械のノウハウを有しており、フィルム等の塗工乾燥設備や機械加工用の大型工作機、食品業界向けのフリーザ設備など納入実績は多岐にわたっています。これらのノウハウはバイオマス発電設備などにおいて搬送設備を中心に周辺機器まで、環境分野でも活躍しています。



生産性の向上、人手不足への対応、脱炭素等、複雑化・高度化する生産現場の課題に対して、椿本チエインをはじめとする専門性の高いパートナー企業とともに最適なソリューションを提供してきました。お客様窓口の営業部門、提案内容の技術的な検証を担う技術室、豊富な経験に基づき現場での確実な課題解決を担う施工管理部門が緊密に連携し、設備提案にとどまらず据付からアフターサービスまで、トータルサポートを提供できることが当社の強みであり、ノウハウの蓄積は「エンジニアリング×ソリューション」による課題解決力として大きな競争優位性となっています。当事業では、工場自動化の象徴ともいえる産業用ロボットを油圧式の時代から取り扱っており、その後も電動化への対応など、先端技術をいち早く取り込み、需要変化に敏感に対応することで自動化ニーズに貢献し、機械と技術の総合商社としての存在意義を示してきました。これからも、あらゆる生産現場に対する一歩先のソリューションを提供することにより成長を続けていきます。

*マテハン（マテリアルハンドリング）*FA（ファクトリーオートメーション）

■ 主要品目

クリーンエネルギー関連設備、医薬関連設備、化学機械装置、水処理装置、食品機械、その他環境装置、工作機械、産業用ロボット、各種コンベヤ、各種自動化装置、立体倉庫および自動仕分装置、各種輸送装置を含むFAシステム

バケットエレベータ・フローコンベヤ

給紙AGV

オートラン バンガード

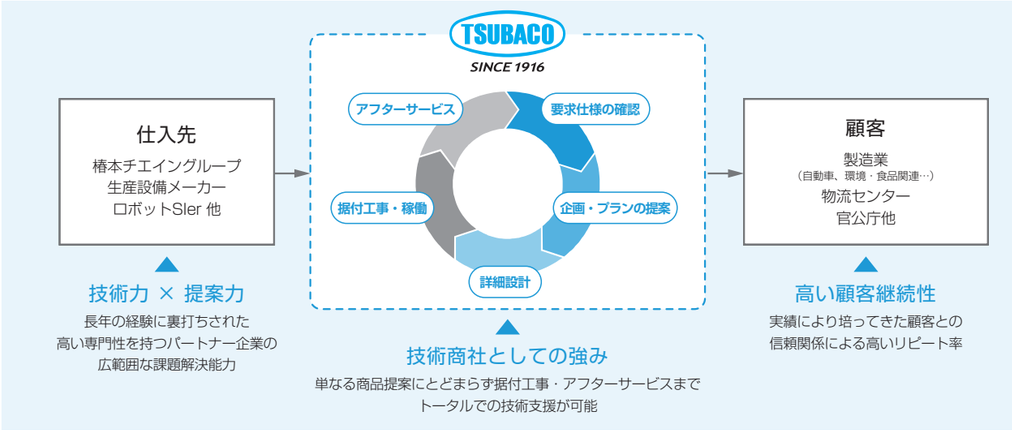
T-Carry system（小型AGV）

チルトトレイ式ソータ

超低温自動保管庫・ラボストッカ

コイルロボシステム

■ ビジネスモデル



■ 事業環境の認識

強み
- 動伝部門と装置部門の協業による顧客開拓
- 搬送装置、FA・マテハン設備のブランド力
- 豊富な製品知識とノウハウの蓄積
- 顧客との強固な信頼関係
- 技術部門と施工管理部門の連携によるトータルサポート体制
- 多種多様な専門性の高い仕入先

機会
- 堅調な国内設備投資
- 自動車業界の電動化による業界再編に伴うビジネスチャンス拡大
- 完成車メーカーおよびTier.1企業へのEV関連実績の水平展開
- ギガキャスト等自動車業界変革に対応した設備投資需要の拡大
- 省人化や環境対応投資の伸長

リスク
- 人材の確保と技術力、ノウハウの継承
- 中小パートナー企業の高齢化
- 景気影響による設備投資需要の変動
- 先端分野など成長分野への取り組み不足
- 海外メーカーの競争力向上、価格競争激化

リスクへの対応
<人材・教育に関する対応策>
- 技術系人材の育成に向けた教育・研修

<競争力強化のための商材・技術力・パートナー拡充施策など>
- 複数仕入先のボーダレスな技術力の融合による競争力強化
- M&Aや一部資本参加による商権獲得、商品開発
- 景気に左右されにくい業界の開拓（食品・医薬等）

■ 事業戦略

― 中長期的に目指す事業の姿

幅広い専門知識を有した、提案力とエンジニアリング力のプロフェッショナル集団

設備装置事業は当社の主要事業のなかで特に伸長が見込まれる成長事業と位置付けており、中長期的にリソースの投入を継続します。先端半導体や二次電池をはじめとする成長分野へのアプローチを強化すべく、既存パートナーと蓄積したノウハウを基軸として、スタートアップ企業が有する先端技術を取り入れた新商品の開発に注力します。また、当社との技術的なシナジー創出が見込めるスタートアップ企業と、将来的なM&Aも視野に入れた事業提携を模索します。これにより技術人材の確保と商権の拡大を進め、次期中期経営計画の最終年度となる2028年度を目処として売上高構成比で50%を目指します。

参考 P.15 中長期的成長戦略

新規 先端技術関連（半導体・EV・AI・新型太陽電池等）をはじめロボティクス、医薬、ヘルスケア分野を次なる収益の柱にするべく取り組みます。新たな業界への参入と先端商品・業界に精通した人材および技術力の獲得を視野にM&Aを実施し、新事業領域の拡大を目指します。

変革 既存仕入先への開発費等の資本投入により、商品開発力の向上と販路開拓を推進します。従来型製品にAI等の最新テクノロジーを積極的に導入することにより最先端の設備装置の提案を実現し、競争力の強化につなげます。重点業界である自動車・物流・環境・食品の各業界に深い知見を有するマイスター人材の活用と横断的な組織体制により、業界攻略を加速させます。

既存 自動車・物流・食品業界における業界再編を含む環境の変化や人手不足に伴う自動化需要の伸長等に対応するため、各業界の専門知識の向上と取扱商品の拡充がますます重要性を増しています。主要パートナーである椿本チエインのマテハン部門との連携強化はもちろんのこと、新たな技術と仕入先の開拓を見据えて多様な企業と開発段階からの協働とアライアンスの構築を進め、当社の競争優位性の維持・強化を図ります。

■ 事業を通じた社会的課題の解決

少子高齢化による人手不足をはじめ、気候変動や環境保全などの社会的課題に対して、最先端の自動化・再生可能エネルギー・環境リサイクル設備等の提供により、産業界のさまざまな課題の解決に貢献していきます。

― 取組事例

食品業界においては労働力不足への対応のため自動化の需要が高まっていますが、主な工程である加工・包装・梱包のうち、加工の自動化は衛生的な理由から課題の多い領域となっていました。当社では、長年食品フリーザ設備を手掛けてきた経験とノウハウを生かし、外食産業向けの素材加工の自動化を実現しました。これは複数のパートナーとの協業により、協働ロボットを中心として加工対象物に合わせた最適な機器の選定やシステムの開発を行ったものであり、中食産業をはじめとしたさまざまな食品加工への水平展開が期待できます。

事業別戦略　―産業資材事業―

創業時からの歴史が証明する開発力、“高付加価値×オリジナリティ”
独自の開発力とサプライチェーンの構築力でゼロからビジネスをサポートします

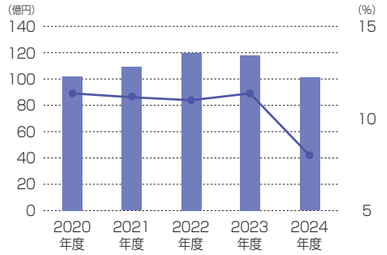
■ 事業概要

当社の祖業である化成品のゴム製品にはじまり、時代ごとの最先端の素材の取り扱いから製品開発、さらには加工機械の製造などへと事業領域を拡大してきました。

自動車の内装材やウェットティッシュなどの不織布、シャンプーや化粧品容器のスプレーポンプ、樹脂成型品などの産業資材をはじめ炭素繊維に代表されるカーボンなどの複合素材、石定盤や紅茶包装機に至る多くの商品をサプライチェーン構築までサポートしています。また、環境問題に代表される時代の潮流を見極め、生分解性フィルムなどの先端素材をいち早く市場に投入しています。

新商品の開発や新市場開拓にも積極的に取り組んでおり、自動車用品メーカーへのマイクロファイバーの納入、環境に配慮した生分解素材の開発、ドローンを活用した点検・測量サービスなど新ビジネスを展開しています。時代のニーズを敏感に感じ取り、共同開発を通じて高付加価値商品を生み出すスキームは唯一無二のものです。今後も、新たな発想で成長を目指します。

業績推移



■ 主要品目

各種不織布およびその加工品、各種合成樹脂成形機および成形品、機能素材

マイクロファイバーティッシュ

マイクロファイバー

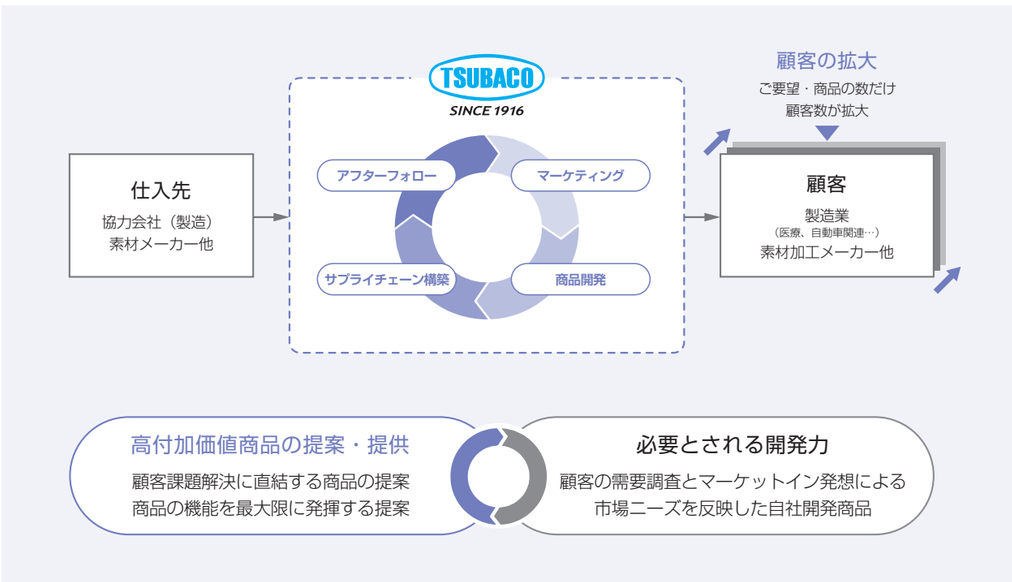
カラーブラシ

ニトリルグローブ

MPフーズ（ヘラ）

三角ティーバッグ製造機

■ ビジネスモデル



■ 事業環境の認識

強み

- 専門的（材料・成形・加工・組立）な知見と経験によるノウハウ
- 顧客との強固な信頼関係に基づいたマーケティング
- 機械と技術の総合商社としての省人化・コストダウン対策

機会

- 大手素材メーカーの業界再編や撤退の影響による商権獲得
- 流通形態や販売・広告宣伝方法の変革でEC販売の伸長による新規参入
- デジタルマーケティングによる潜在需要獲得
- 部門協業による自動・省力化機械と資材の一体販売
- 組立ユニット・OEM販売の促進による顧客の業務効率向上への貢献

リスク

- 技術人材の確保と継承
- 人手不足、原料高、地政学的リスク等によるサプライチェーンの不確実性の高まり
- DXによる顧客調達ルートの多様化

リスクへの対応

- 技術パートナー企業との連携強化
- マテリアル系製品、OEM製品の技術人材の育成
- 製造・加工拠点の分散、海外拠点の整備
- 装置部門、販売子会社との協業による仕入先の生産性向上への支援
- 専門性の高い領域でのデジタル活用ビジネス推進

■ 事業戦略

― 中長期的に目指す事業の姿

自社開発商品や独占取扱・ライセンス商品などのオリジナル商品を拡充し、利益の最大化を図る

当社オリジナル製品と加工機械を合わせた包括的なソリューションの提供により、既納先業界への水平展開と新分野の攻略に取り組んでいきます。食品・飲料業界向けには紅茶包装機の高・中・低速機のラインアップを拡充し、付随設備開発と生分解性資材の販売にも注力していきます。先端半導体分野では生成AIが牽引する設備需要を見据え、精密位置決めユニットの開発と同装置の販売に取り組んでいきます。化粧品・ケミカル・住宅・建材分野向けには付加価値の高いオリジナル商材の開発を継続していきます。

DXを活用した新たなビジネスモデルとして、プロユース商材のEC販売やドローンを活用した点検・測量サービス等の拡大を図ります。

参考　P.15 中長期的成長戦略

新規　これまで製造・加工分野で開発協力してきた技術パートナー企業と、人材交流や資本参加も含めた連携を深化させることにより「モノづくり商社」機能の拡充を進め、新たなビジネスモデルを創出します。また、DXを活用した特色あるオリジナル商材のビジネスを推進することで新事業領域の拡大を目指します。

変革　国内協力会社との連携をさらに強化していくなかで、製造拠点の整備、設計・開発業務の拡充により、顧客商品の製造を受託するOEMビジネスを推進していきます。また、装置部門との連携や生産技術スキルの習得、パートナー企業の拡充により、食品・衛生分野向けに当社技術力を生かした自社開発製品の販売に取り組んでいきます。

既存　販売ネットワークを活用し製品の高付加価値化によって販路の拡大を目指します。加工・組立拠点の整備、製造拠点の開拓によって製品を複合化したユニット販売を推進することで、顧客の管理工数の低減と加工工程の削減に貢献します。また、国内の素材加工産業は地域ごとに業種特性があり、製品用途に応じて素材と加工機械の一体提案が求められます。販売子会社との連携により地域産業に密着したビジネスを効率的に展開していきます。

■ 事業を通じた社会的課題の解決

環境汚染・破壊を抑制するため、主要な素材メーカーとの連携により生分解性・コンポスタブル領域に注力し、環境負荷に配慮した新たな素材開発を通じて社会貢献を果たしていきます。

― 取組事例

当社は製品として使用される素材だけでなく、その加工技術・機械から一体で提供できる点に強みがあります。例えばプラスチック廃棄物による環境汚染問題に対しては、土壌分解可能な生分解性素材を用いることにより自然分解が可能になり、海洋や土壌汚染の原因となるマイクロプラスチックの流出を抑制することが見込まれます。2007年に自社開発した紅茶包装機は欧州をはじめ全世界に向けて販売してきましたが、環境保全に対応すべくこれまでのティーバッグ包材から生分解に対応した完全土壌分離可能（ホームコンポスト）ティーバッグ包材へ、新たな開発に着手し世界初の製品化を目指しています。さらには、生分解性樹脂を用いた成形品開発やフィルム加工機械との一体販売を目指す生分解性フィルム（TF-BIO）の品種拡大に取り組んでいきます。

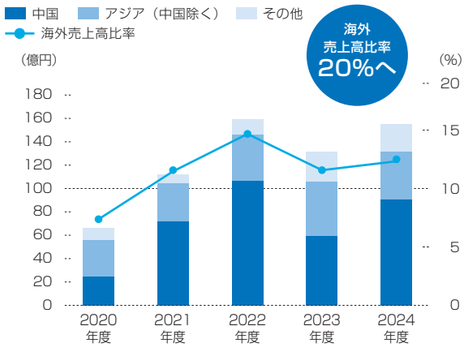
海外ビジネス

国内で培った商品力とソリューション機能
海外ネットワークと経験豊富な貿易管理体制で業務効率化やビジネス展開を支えます

■ 事業概要

海外ビジネスではアジアを中心とした現地法人と共に、国内と同等レベルのサービスとソリューションを日系企業を中心に提供し、現地企業へもその枠を拡大しています。
海外工場の設備・部品に関して、導線づくりのご提案から施工までトータルにサポートします。
海外拠点やネットワークを生かした最適な商品の選択・提案・調達が可能で、複雑な輸出入業務も手厚くサポートします。加えて、海外で発掘・育成した商材の国内への普及にも力を注いでいます。
海外子会社や駐在員事務所では、国内との情報共有と連携を強化しており、高品質なサービスの提供により顧客満足度を高めることでさらなる事業領域の拡大を目指しています。

海外売上高推移



海外販売ネットワーク

■ 海外ネットワーク

現地法人に加え、アジア・欧州・米州に多数の製造・販売・調達ネットワークを有しています。お客様の品質・価格ニーズに応じた商材を供給するだけでなく、製造・エンジニアリング等のパートナーとの強固な連携体制を築いており、据付から保守・メンテナンスまで日本と同様の満足度を提供しています。

■ お客様の事業成長を支える2つのアプローチ

＜海外生産の安心を支えるグローバル品質保証＞

- 日本と同等の製品・技術サービス品質
- 現地パートナーとの連携による高い価格競争力
- 現地文化・商慣習を熟知した円滑な対応

＜生産プロセスを改革する特色ある商材を日本市場に投入＞

- 輸入～納入・据付・保守までの一貫対応による品質保証
- 海外部品・装置メーカー
- 海外エンジニアリングパートナー

■ 注力分野

アジアでは人手不足や品質向上への対応のため、生産・物流現場における自動化のニーズがますます高まっており、当社グループでは日系のみならず現地のお客様に対しても高付加価値な技術提案を展開しています。また、規制の強化やサプライチェーン上の要請を背景として環境関連の投資や製品の需要も旺盛であり、高効率な設備・部品や環境負荷の低い素材およびその加工品の販売を推進しています。特に、自動車関連分野は海外においても裾野が広く、日系企業を中心に自動化・効率化に向けた設備導入を目指します。

■ 注力エリア

グローバルサプライチェーンにおいて重要な位置を占めるASEANは引き続き日本や中国からの生産移管や設備更新が進むことが想定され、国内外の連携によるシームレスな対応を強化します。特に、ASEANの中でもベトナムは新たなサプライチェーン構築に向けた日系企業の進出も想定されるため、これまで以上に注力していきます。
また、日系企業の進出や事業拡大の著しいインドでの事業の本格展開に向け、フィージビリティースタディーを進めています。

詳細 P.8 エリア×商材の拡大で描く成長戦略

サステナビリティ経営の全体像

■ サステナビリティに対する考え方

当社は、創業期から事業を通じて社会に貢献することに重きを置き、社是にも掲げ連綿と受け継いできました。その精神は、2023年に制定した当社グループの「サステナビリティ基本方針」にも取り入れ、環境問題をはじめとする社会課題の解決に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に向けて事業活動に反映させています。気候変動・環境・少子高齢化などの社会課題は拡大・深刻化の一途を辿っており、社会課題の解決無くして当社グループの持続的な発展も無いと認識しています。当社グループでは、社会の健全な発展に資するよう中期経営計画『ATOM2025』において、経営基盤強化の側面から「サステナビリティ経営の推進」を重点施策の一つと定め、各種方針（環境、品質・製品安全、労働安全、人的資本、人権、調達）を策定し、各種方針に基づく事業活動を通じた社会的価値の創造を目指しています。

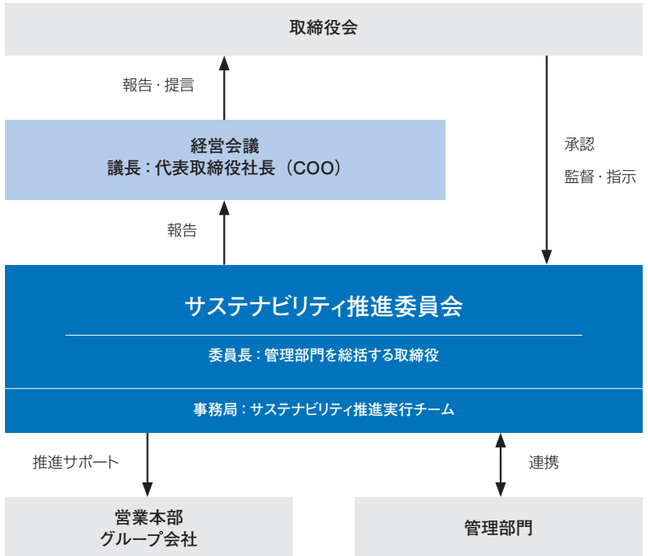
■ サステナビリティ基本方針

当社グループは、「吾々は社業を通じて、社会に貢献することをモットーとする。」という社是に基づき、機械と技術のプロフェッショナル集団として、社会に対し価値を提供するべく変革と進化を続け、産業界の未来価値創造に貢献してまいります。加えて、持続可能な社会の実現に向けて、環境問題をはじめとする社会課題の解決に積極的に取り組むと同時に、それを実現するための透明性ある経営体制の構築および積極的な情報開示を実施し、ステークホルダーの皆様から信頼される企業を目指します。

■ サステナビリティ経営に向けた社内推進体制

当社グループは、サステナビリティの視点を踏まえた経営を促進するため、管理部門を総括する取締役が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。サステナビリティ推進委員会では、気候変動に関する事項を含む、サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）と関連した目標など、全社として中長期に取り組むテーマや方向性の議論を行い、全社方針や目標を策定します。また、それらを実践するための体制の構築・整備を行い、取り組み状況のモニタリングを行います。サステナビリティ推進委員会で取りまとめられた主要事項は経営会議を経て取締役会に報告・提言し、承認された後、監督・指示される体制となっています。

サステナビリティ推進体制図



ガバナンス

■ 取締役会の監督体制

当社の取締役会は、サステナビリティ課題対応を経営上の重要課題と認識し、中長期の経営戦略の中核に据えており、この課題に対応するため代表取締役社長が議長を務める経営会議の諮問機関として、「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。取締役会はサステナビリティ推進委員会から経営会議を経て報告・提言された内容について、必要に応じ「リスク」および「機会」の検討を行い承認するほか、サステナビリティ推進委員会を通じた各部門におけるサステナビリティへの取り組みの指示や、サステナビリティ推進委員会の活動状況を監督する体制となっています。
サステナビリティ推進委員会は、管理部門を総括する取締役を委員長として、経営会議が指名した委員3名以上で構成し、サステナビリティの観点を踏まえた経営を推進することにより、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を図り、ステークホルダーの信頼に応えることを目的としています。
サステナビリティ推進委員会は、年1回以上開催され、取締役会に対し開催内容と主要事項についての報告を実施しており、取締役会から指示を受けた経営戦略上の課題への取り組み状況について、進捗管理を行うことで改善策実施の確実性を図っています。2025年度のサステナビリティ推進委員会では、KPIの進捗・取組施策の報告に加えて、ESG取組施策、BCPを主な討議事項としています。

マテリアリティの特定

当社グループは、事業活動を通じた社会課題の解決と持続可能な社会の実現に貢献することを目指し、サステナビリティ基本方針に基づいて、経営のマテリアリティ（重要課題）を特定しています。また、これらマテリアリティの取り組みを評価するKPI（指標）を設定した上で進捗管理を行っています。加えて、社会的責任に対する認識をより一層深め、中長期的な企業価値向上を実現するため、サステナビリティに関する取り組みを強化しています。さらには、経営環境の変化を捉えて、マテリアリティ特定のプロセスを定期的・継続的に実施することにより、重要性の変化を認識した上で、事業活動に反映させていきます。

マテリアリティ特定のプロセス

必要に応じて見直し

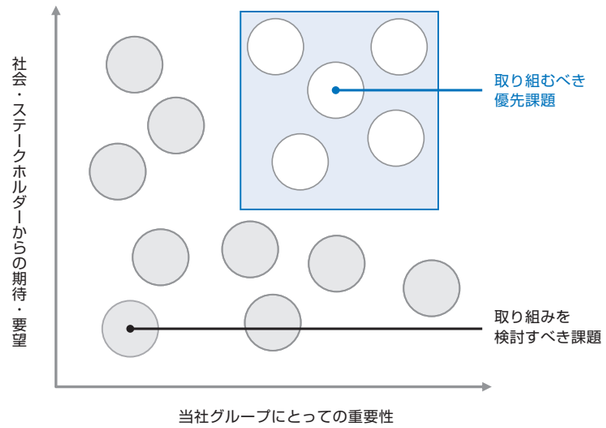
①課題の抽出	②優先順位付け	③マテリアリティ特定	④モニタリング
ESG への取り組みを進め、ビジョン（中計）達成に向けた課題をサステナビリティ評価機関の調査項目（CDP・EcoVadis）を参考に抽出	外部有識者との対話を通じて重要性の高い項目を整理し、主要ステークホルダー等へのヒアリングによりマトリックス作成	•ステップ①②を踏まえ、項目設定の妥当性の確認や施策・KPI を設定 •経営会議での議論を経て取締役会にて決議	•サステナビリティ推進委員会にて施策の実行状況をモニタリング（年 1 回以上） •サステナビリティ推進委員会の事務局であるサステナビリティ推進実行チーム会議で、定期的に関連 KPI の進捗確認

特定した重要課題（マテリアリティ）

重要課題　Materiality
◆脱炭素社会への対応 •新分野へのアプローチ強化 •事業機会の探索
◆人的資本施策の強化（健康・ダイバーシティ経営含む） ◆自動化社会への対応 ◆高付加価値化戦略 ◆海外事業強化
◆デジタル関連分野の強化 ◆DX投資による生産性向上
◆サステナビリティ経営を重視した健全な事業活動の推進 •事業活動を通じた社会価値の創造 •環境・人権など各分野におけるSDGsの取り組み加速

◆事業戦略に関わる重点事項
◆経営基盤強化に関わる重点事項

マテリアリティマトリックス



KPIの進捗状況と取組施策

外部環境変化	リスクおよび機会 ● = リスク ● = 機会	マテリアリティ	中長期的な取組施策	施策・進捗状況と主な取組	KPI項目	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）	2025年度（目標）	2030年度（目標）
脱炭素社会への移行加速 E	●エンジン関連部品の需要減少 ●電動化による事業機会の減少 ●再エネインフラ関連システム拡大 ●二次電池材料関連設備やEV車充電インフラの拡大 ●交通インフラ関連投資需要の拡大	脱炭素社会への対応 •新分野へのアプローチ強化 •事業機会の探索	• 実測値の使用による実績把握、目標設定の精緻化 • カーボンクレジットの導入検討 • Scope3の算定精度の向上と削減目標の検討 • 事業機会の探索、商材の開拓	• 再生可能エネルギー由来の電力への切替、LED化と社有車のHEV化 • 炭素税算定による影響度算出 • 各拠点（名古屋/三河安城/九州/箱根）においてグリーン電力に切り替え • シナリオ分析により気候変動における事業インパクトを整理した結果、増収効果が減収効果を上回る	GHG排出量（Scope1・2）※1 GHG排出量（Scope3）t-CO_2※2 再生可能エネルギー使用率 気候変動対応による売上高拡大	28%削減 - 12.7%	27%削減 753,651 12.6% 2023年度対比で2030年度には2倍以上に拡大	26%削減 870,155 13.4%	30%削減 削減目標検討中 15%	50%削減※10 20%
少子高齢化・人材確保難 S	●営業職人員不足により事業継続が不能となるリスク拡大 ●多様な人材が活躍できる環境の整備により、事業環境変化への臨機応変な対応、新たなビジネスにつながる発想ができる人材獲得と既存人材能力のさらなる発揮やリテンション ●働き方改革、職場改善実現の加速 ●DE&I 積極取り組み企業としての評価により人材採用に好影響 ●監理技術者不足による大型設備案件の獲得機会減少 ●人手不足に対応した設備需要拡大（ロボット等を活用した自動化設備） ●国内からシフトする製造業の設備需要拡大 ●高品質な先端輸入商品需要の拡大	人的資本施策の強化（健康経営、ダイバーシティ経営含む） 自動化社会への対応 高付加価値化戦略 海外事業強化	• 女性キャリア採用に向け人材紹介会社との連携を強化 • 現有人材の職域拡大や能力開発、男性を含めたマインド醸成や環境・制度の整備 • 多様な人材活躍、事業領域拡大に向けた環境整備 • 資格要件を満たす人材の積極的な採用と、実務経験充足に向けた計画的な配置 • 高付加価値商品開発により粗利益増 • 海外拠点拡充に向け国内外で優秀な人材確保・育成と専門スキル習得 • 海外拠点再編によるサポート拡充	• 女性総合職の新卒・経験者採用の通年実施と、社内職種転換制度の活用 • 健康経営優良法人認証制度を通じた健康経営の推進 • 産業医による高ストレス社員に対するメンタルケア • 従業員エンゲージメント向上のため人事施策の見直しと処遇改善 • 多様な人材活躍を目指す農場運営、収穫野菜の「こども食堂」への寄付 • 主任技術資格者数の増加 • 商品の複合化、融合により付加価値を高めることで粗利益率を向上させる • 高いスキルを有する人材の現地採用 • 高品質で特色のある輸入商品発掘	女性総合職比率 女性管理職比率 男女間賃金格差 男性育休取得率 ストレスチェック受検率 従業員エンゲージメント※3 健康経営度総合評価※4 離職率※5 障がい者雇用率 特定資格保有者数※3 ※6 人的付加価値率※3 海外従業員数（日本国外拠点） 海外売上高比率	4.8% 1.8% 58.0% 82.0% 81.0% - - 5.8% 1.1% 100 100 101人 14.7%	6.0% 0.9% 59.9% 70.0% 97.5% 100 - 4.0% 2.1% 101 106 97人 11.6%	5.4% 2.5% 60.0% 84.0% 98.6% 107 47.5 3.9% 2.0% 104 108 99人 12.5%	8.0% 3.3% 60.0% 100.0% 100.0% 115 50.0 4.0% 2.5% 115 108 100人 16.0%	10.0% 4.0% 70.0% 100.0% 100.0% 125 55.0 3.0% 3.0% 120 110 105人 20.0%
デジタル社会の進展 E S	●先端分野設備の国内回帰・新設に伴う部品を含めた事業機会の増加 ●クラウド導入による業務工数削減 ●システムの老朽化による情報漏洩 ●DXを通じた業務プロセス見直し、効率化の推進による高付加価値分野への人員再配置	デジタル関連分野の強化（先端半導体等） DX投資による生産性向上	• 半導体や液晶業界の製造装置、検査装置向けAI機器等の新商品探索 • 業務改善に向けたITインフラ強化 • 基幹システム刷新、SFA導入 • 業務のデジタル化から業務フロー改革へステップアップ • データ分析からデータの利活用へ	• 設備機器の変化に対応した特長ある省エネ・省電力・センサー機器を販売 • マイスター制度活用による横断組織の整備 • 情報管理基盤の整備をはじめ電子契約開始、重要紙文書電子化の推進 • DX関連eラーニング講座の拡充	デジタル関連分野の売上高※7 DX関連の年間投資額 紙文書保有量（ペーパーレス）※8	87億円 5.6億円 -	98億円 4.7億円 -	108億円 5.3億円 30%削減	105億円 5.0億円 50%削減	130億円 5.0億円 70%削減
ESG投資の拡大 E S G	●サプライヤー評価基準未達による事業機会の減少 ●国際規範を遵守したサプライヤーとの取引基盤確立 ●経営基盤強化および収益基盤拡大 ●持続可能な成長と企業価値の向上	サステナビリティ経営を重視した健全な事業活動の推進 •事業活動を通じた社会価値の創造 •環境・人権など各分野におけるSDGsの取組加速	• サプライヤー調査の継続、是正支援に向けたデータ分析と共有 • ESGクラウドサービス導入によりサプライヤーマネジメントを実現 • 定期的なBCP見直しとマニュアルに則った訓練の実施、BCMの推進	• 仕入高上位80%について人権と調達方針賛同を含め調査を実施し、未取組のサプライヤーへの指導を実施していく • 下請会社との協議に基づいて助言と支援を実施 • 安否確認システム利用方法の周知 • BCPマニュアル、組織体制の共有	サプライヤーアンケート回答率 行動規範（人権・調達）賛同率 サプライヤーESG取組比率※9 安否確認訓練返信率 BCPが全社で設定されている割合	- - - 70% -	- - - 85% -	70% 67% 65% 96% 41%	80% 80% 80% 100% 56%	100% 100% 100% 100% 100%

※1：2013年度（1,293t-CO_2）比　※2：カテゴリ1/2/3/4/5/6/7/11　※3：指数　※4：偏差値　※5：過去一年間　※6：監理技術者資格保有者数　※7：先端技術関連（半導体・液晶）
※8：2023年度対比（大阪・東京本社）　※9：ESG項目に対する取組状況を点数化し20点以上（30点満点）の比率　※10：2050年CN

環境への取り組み

■ 基本的な考え方

当社グループは、地球環境の保全をはじめとする社会課題の解決を重要な経営課題として認識し、社是をはじめとするミッションステートメント実践のなかで、我々の強みである技術力をベースとした事業活動・企業活動を通じて、環境価値と経済価値を創出し、持続的な社会の実現に取り組みます。

■ 環境方針（抜粋）

1. 環境保全に寄与する商品･サービスの提供
2. 脱炭素社会への貢献
3. 資源の持続可能な利用
4. 自然との共生
5. 環境関連法令などの順守
6. 環境マネジメントシステムの継続的な改善
7. 全役職員への周知と環境保全活動の推進

「環境方針」の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.tsubaki.co.jp/ja/ir/sustainability/environment/management/

■ TCFD提言に基づく開示

当社では、気候変動が事業にもたらすリスクと機会を具体的に把握するためにシナリオ分析を実施しています。
シナリオ分析では、1.5℃シナリオおよび4℃シナリオの2つのシナリオを想定し、2030年時点で事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会の特定と影響度について評価しています。

■ 戦略

気候変動が事業にもたらすリスクと機会を具体的に把握するためにシナリオ分析を実施しました。1.5℃シナリオおよび4℃シナリオの2つのシナリオを想定し、2030年時点で事業に影響を及ぼす可能性のあるリスクと機会の特定と影響度について評価し、対応策を検討しました。

脱炭素に向けた移行計画／ロードマップ／行動計画

現在 → 2050

目標	2030年までにGHG排出量50%削減	2050年カーボンニュートラルの達成
GHG排出量の削減	**オフィスでの取組** • 具体的な省エネの実施（オフィスのLED化、省エネルギー機器への更新） • 再生可能エネルギー電力の導入	
	営業車における取組 • エコドライブ推進により燃費効率改善 • 社有車のHEV/BEV車への更新実施/充電設備の導入検討（三河安城･四国営業所） • 営業車（レンタカー）のHEV/BEV化	
		サプライチェーンの取組 • GreenEX※の導入によりCO2排出量削減 • Scope3削減に向けたサプライチェーンとの協業検討 • 【中長期】在庫拠点の見直し、物流の効率化、グリーン物流の活用 • 仕入先、顧客企業とのエンゲージメント強化によるカーボンプライシングの影響の極小化に向けた取組
資源の有効活用	**サーキュラーエコノミーへの取組** • 政策･規制等に関する継続的な情報収集 • 産業廃棄物の種類の把握と縮減の取組 • 顧客へのリサイクルに関する提案（撤去設備など） • 低コストな代替不織布の原材料の探索	
ビジネスの移行	**サステナビリティ･脱炭素製品への取組** • 脱炭素社会に資する商品の積極的な取扱、営業体制強化 • 能動的な商品ポートフォリオの見直し • 中期経営計画への反映	• GX関連ビジネスの強化（資本･人材投入） • 脱炭素に資する新技術の探索、知識習得、メーカーとの連携強化 • 削減貢献量･LCCO2による商品選定 • 低炭素排出輸入商品の発掘 • 【中長期】労働ロボットなどの気温上昇下での生産性向上に対応する製品の検討
市場評価	**サステナビリティ情報の開示** • 気候変動対応に関する積極的な情報開示の実施 • CDP･EcoVadis等外部イニシアチブを通じた積極的な情報開示 • 脱炭素社会を事業機会と捉えた新中期経営方針の策定 • 第三者認証取得に向けたGHG算定システムの導入	
気候変動への適応	**継続的なリスク評価** • 定期的な拠点リスク評価、拠点の防災（水害）対応等の強化、保険のカバー範囲の見直し **働きやすい環境整備** • 継続的な健康経営の推進 • 労働環境の変化に対するきめ細やかな対応による生産性低下の予防	• 仕入先とのBCPに関するエンゲージメント、調達ルートの多様化 • 顧客ポートフォリオの多様化 • DX推進による生産効率向上の取組 • 高付加価値商品（サービス）へのシフトにより労働生産性低下によるコスト増加の吸収

※ GreenEX：JR東海、JR西日本、JR九州の提供するCO2排出量実質ゼロ化サービス

シナリオ分析の条件・定義

シナリオ名	世界観	参考シナリオ
1.5℃シナリオ	持続可能な社会を実現する2050年ネットゼロに向けて、厳しい政策がとられ技術革新が進む。21世紀末の温度上昇は1.5℃未満で安定する。	○IPCC　SSP1-1.9 ○IEA　WEO2024　NZEシナリオ
4℃シナリオ	現在実施されている政策がそのまま継続され、追加的な措置は行われない。21世紀末の温度上昇は2℃を上回り、気候変動の影響を大きく受ける。	○IPCC　SSP5-8.5 ○IEA　WEO2024　STEPシナリオ

影響時期	影響度
短：1～2年以内に発生 中：5年以内に発生 長：20年以内に発生	大：当社への影響が大きい（5億円以上） 中：当社への影響は一定程度（0.5～5億円未満） 小：当社への影響はほとんどない（0.5億円以下）

シナリオ分析に基づくリスク・機会の認識と対応策

機会／リスクの分類		シナリオ	項目	当社グループにおける具体的な影響	影響度	影響時期	対応策
移行リスク	政策･法規制	1.5℃	炭素税の導入	炭素税の導入に伴い、事業所の光熱費や営業車の燃料費が増加する	小	短～中期	• 具体的な省エネの実施（オフィスのLED化、省エネルギー機器への更新等） • 再生可能エネルギー電力の調達 • 営業車のHEV/BEV化 • GreenEX（JR東海）の導入によりCO2排出量削減
			排出量報告義務の強化	GHG排出量の第三者認証費用などコンプライアンス費用が増加する	小	短～中期	• 第三者認証取得に向けたGHG算定システムの導入 • Scope3削減に向けたサプライチェーンとの協業検討
			リサイクル規制	･プラスチック規制等が強化され、不織布などで代替材料の比率が増加し原価が上昇する ･据付工事の際、発生する撤去設備や梱包材などの産業廃棄物処理に対するコストが増加する	大	中期	• 低コストな代替不織布の原材料の探索 • 政策･規制等に関する継続的な情報収集 • 産業廃棄物の種類の把握 • 顧客へのリサイクルに関する提案（撤去設備など）
	テクノロジー		次世代技術の進展	･脱炭素に資する新製品の開発が遅れることにより販売機会が喪失する ･既存製品のニーズがなくなることにより販売機会が喪失する	小	短～中期	• 脱炭素社会に資する商品の積極的な取扱 • 能動的な商品ポートフォリオの見直し • 脱炭素に資する新技術の探索、知識習得、メーカーとの連携強化 • 削減貢献量･LCCO2による商品選定
	市場		原材料コストの増加	再生可能な原材料への転換に伴い原価が上昇する	大	中期	• 仕入先とのエンゲージメントによる原材料価格高騰の影響の極小化に向けた取組 • 顧客企業とのエンゲージメントによる価格転嫁への理解
	評判		顧客／投資家の評判変化	･脱炭素化への取組が不十分と評価され、販売機会が減少する ･取組と開示不足により、ステークホルダーからの信頼や対外評価が低下する	-	中期	• 気候変動対応に関する積極的な情報開示の実施 • CDP･EcoVadis等外部イニシアチブを通じた積極的な情報開示 • 脱炭素社会を事業機会と捉えた新中期経営方針の策定
物理リスク	急性	4℃	異常気象（自然災害の激甚化）	大規模災害に伴うサプライチェーンの寸断、販売活動の停滞、顧客工場の停止･減産により、売上が減少する	小	中～長期	• 仕入先とのBCPに関するエンゲージメント • 可能な商品については調達ルートの分散化 • 顧客ポートフォリオの多様化
				洪水などの災害により、在庫資産等の保有資産が毀損する	中	中～長期	• 定期的な拠点リスク評価 • 拠点の防災（水害）対応等の強化 • 保険のカバー範囲の見直し（一部在庫資産は火災のみで水害による損失がカバーできていない）
	慢性		平均気温の上昇	気温上昇による労働環境悪化に伴い従業員の業務効率が悪化する	中	中～長期	• 労働環境の変化に対するきめ細やかな対応による生産性低下の予防 • 健康経営の推進 • DX推進による補完
機会	資源効率	1.5℃／4℃	物流・生産効率化	在庫拠点の再編および物流効率化に伴うエネルギー使用量の削減	小	中期	• 在庫拠点の見直し、物流の効率化
	エネルギー源		省エネ化・脱炭素化	営業車をEV等エコカーに代替することによりエネルギーコストを削減	小	短～中期	• エコドライブ推進により燃費効率改善 • 社有車のHEV/BEV車への更新実施 • 充電設備の導入検討（三河安城･四国営業所）
	製品とサービス		消費者・顧客の嗜好の変化等による低炭素排出商品およびサービスの開発・拡大	･再生可能エネルギー、電動モビリティ、水素エネルギーに関する部品･設備装置事業の拡大 ･物流関連、鉄道インフラ、食品（アグリ）、農業関連ビジネスの拡大 ･その他リサイクルなど環境関連ビジネスの拡大	大	短～中期	• GX関連ビジネスの強化･中期経営計画への反映 • 低炭素排出輸入商品の発掘 • 【中長期】労働ロボットなど気温上昇下での生産性向上に対応する製品の検討
	市場		顧客／投資家の行動変化	･脱炭素化への取組が顧客から評価され、販売機会が拡大する。 ･脱炭素化への取組、環境ビジネスの積極化による投資家からの評価向上と調達機会の多様化	-	中期	• 気候変動対応に関する積極的な情報開示の実施 • CDP･EcoVadis等外部イニシアチブを通じた積極的な情報開示 • 脱炭素社会を事業機会と捉えた新中期経営方針の策定

■ リスク管理

当社グループでは、サステナビリティ推進実行チームを中心にサステナビリティ関連リスクの特定・評価および機会の分析を実施しております。サステナビリティ関連リスクおよび機会のうち、気候変動に関連するリスクおよび機会については、シナリオ分析を基本として識別し、分析・評価しております。特定・評価された重要なリスクおよび機会は適宜、サステナビリティ推進委員会から取締役会・経営会議に報告する体制であり、リスクおよび機会の共有をすると同時に、リスクについては適切な対応策の検討が行われており、機会については必要に応じて経営戦略および対処すべき課題に反映することとしております。具体的には、サステナビリティに関するリスクのうち、経営戦略上・事業運営上のリスクについては必要に応じて経営会議や取締役会において審議しており、適宜リスクマネジメント委員会と連携しつつ、当該リスク事象の発生の回避および発生した場合の対応策を検討しております。また、機会についてもサステナビリティ推進委員会が主導し、事業部門の取り組みをサポートしております。気候変動に関する機会については、お客様ニーズに即した脱炭素関連などの新しい商品開発による販売機会の拡大に努めております。

■ 指標と目標

気候変動に関連するリスクと機会を評価する指標として、当社グループのGHG排出量（グループの国内全拠点におけるScope1、Scope2排出量）を採用しています。2024年度においては、コロナ禍後の各拠点の活動増加に伴い前年度比で増加したものの、2013年度比で25.8%の削減となっています。再生可能エネルギーの活用などの脱炭素に向けた各種取り組み等により2030年度には2013年度比50%削減、2050年にはカーボンニュートラルの達成を目指します。

2023年度からサプライチェーンにおける排出量（Scope3）の算定・把握を行っており、今後はScope3の算出精度の向上に努めるとともに、Scope3の削減目標についても検討を進めています。

GHG排出量削減目標（Scope1、2）	2030年度	50%削減	▶	2050年	カーボンニュートラル

GHG排出量実績（Scope1、2）の推移

	排出量（t-CO_2）			削減率(%)
		うちScope1 ※1	うちScope2 ※2	
2013年度	1,293	710	583	—
2021年度	968	513	456	25.1
2022年度	928	532	395	28.2
2023年度	945	543	402	26.9
2024年度	960	562	398	25.8

※1 Scope1とは、自ら排出した温室効果ガスの直接排出量と定義されております。従って、当社グループの国内全拠点の燃料使用量（ガソリン、軽油、重油、都市ガス、LPG）から算出しております。
※2 Scope2とは、他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出量と定義されております。従って、当社グループの国内全拠点の電気使用量から算出しております。

GHG排出量実績（Scope3）の推移

	カテゴリ	排出量（t-CO_2）	
		2023年度	2024年度
Scope3※3	カテゴリ1：購入した製品・サービス	531,315	570,580
	カテゴリ2：資本財	1,953	2,070
	カテゴリ3：Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー活動	200	204
	カテゴリ4：輸送、配送	637	873
	カテゴリ5：事業者から出る廃棄物	265	305
	カテゴリ6：出張	1,811	1,603
	カテゴリ7：雇用者の通勤	251	276
	カテゴリ11：販売した製品の使用	217,220	294,244
	合計	753,651	870,155

※3 Scope3とは、サプライチェーンにおけるScope1、Scope2以外の他社の排出量と定義されております。従って、当社グループ（海外含む）の活動に伴う他社の排出量を、カテゴリ別に算出しております。

環境ビジネス事例

脱炭素

熱分野での脱炭素が大きな課題となるなかで、次の一手となるバイオマスボイラー

■ 概要

製紙業界では製造工程の多くで蒸気が使用され、CO_2削減や燃料費削減のためにバイオマスボイラーの導入が進んでおります。段ボール原紙の製造現場でも蒸気負荷のバイオマス燃料を利用したバイオマスボイラーの導入計画を受けて、環境分野でノウハウを有するパートナー企業と共同で開発をしました。燃料としては、バイオマス原料と廃プラを原料としたRPF（固形燃料）を混焼させる構造となっており、バイオマス原料でCO_2の削減、RPFで燃料コストの削減を推し進めていくことを目的としています。サプライチェーンにおいてCO_2原単位の開示が求められている状況下では、脱炭素に向けた大きな施策となります。

■ 特長

現在の自然エネルギーの利用は、太陽光、風力、水力、地熱発電等の電気分野が主です。熱分野においては、自然エネルギーの利用は数十トン規模の大型バイオマスボイラーやバイオマス発電に偏っているのが現状です。当社では一般的な工場に向けた数トン規模のバイオマスボイラーを展開しています。万能型・回転型・小型の3種類を用意し、バイオマスボイラーの新たな市場開拓に向け注力していきます。また、お客様の規模によっては、省エネ対策として2/3もしくは1/2の補助金が利用できます。バイオマスボイラーの特色としては、コンベア式火格子と攪拌羽根を有した他社にはない方式となっており、設備トラブルの元となるクリンカ（灰が溶けて塊状になったもの）の発生が極端に少ない構造です。

課題
- CO_2排出量削減
- 燃料コスト削減
- バイオマス燃料利用

▶

提案ポイント
- 熱分野における再エネ利用
- 省エネ対策として補助金活用
- 構造的にクリンカの発生が極少

▶

メリット・効果
- CO_2と燃料費削減
- CO_2排出量の開示
- 設備トラブル減少

資源循環

新たな分野へのアプローチ　―リチウムイオン二次電池リサイクルプラント―

■ 概要

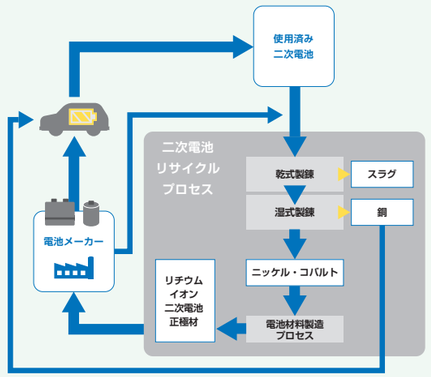
脱炭素社会への移行が加速するなかで、再生可能エネルギー設備として太陽光（PV）やバイオマスが注目されてきました。また、自動車業界は「100年に一度の大変革時代」に入り、電気自動車（BEV）の普及により、リチウムイオン電池の需要は今後も伸長し続けることが見込まれます。今後、原材料となるコバルトやニッケル等は需給の逼迫が予想されており、国策で資源を国内循環できる体制を整備する動きが活発化しております。

このような環境下、既存の設備や部材には耐用年数が近づき更新・取替時期を迎えるものが多くなっていることから、太陽光パネルやリチウムイオン電池のリサイクル設備の需要も高まりつつあります。

使用済みのリチウムイオン二次電池（LIB）などから銅、ニッケル、コバルト、リチウムを回収するリサイクルプラント建設において、当社はカーボン分類設備と原料調合設備を受注しました。持続可能な形で資源を最大限利用する「サーキュラーエコノミー」への移行を目指すなかで、これからの社会に貢献可能なビジネスとして期待できます。

■ 特長

当該プラントの設備能力（原料処理量）はLIBセル換算で年間約1万トンであり、電気自動車（BEV）約6万台に相当します。LIBリサイクルプラントでは、乾式製錬と湿式製錬の組み合わせにより不純物含有量の多い使用済みLIBも効率的に処理することが可能であり、今後予想される使用済みLIBの発生量増加に対応します。持続可能な循環型社会の実現と電気自動車（BEV）普及を後押しする未来型リサイクル設備です。



社会

■ 人権の尊重

当社グループは、機械と技術のプロフェッショナル集団としてさまざまな業界の多岐に亘るサプライチェーンに長年関わってきた経験から、サプライヤーと共にサプライチェーン上の人権リスクの低減に取り組んでいくことは重要な課題のひとつであり、当社グループが果たす社会的責任であると認識しております。当社グループは、サステナビリティ基本方針に則った「人権方針」を制定し、その方針に基づく事業活動を通じた社会的価値の創造を目指してまいります。当社グループは、人権に関する国際規範を遵守・尊重し、グループ全体で人権尊重の取り組みを推進し、その責任を果たすよう努めてまいります。

人権方針（抜粋）

当社グループは、「吾々は社業を通じて、社会に貢献することをモットーとする。」という社是に基づき、機械と技術のプロフェッショナル集団として、社会に対し価値を提供するべく変革と進化を続け、産業界の未来価値創造に貢献してまいります。持続可能な社会の実現に向けて、当社グループは、以下の通り「人権方針」を制定し、人権尊重の取り組みを推進し、その責任を果たすよう努めます。

1. 人権尊重に関連した規範や法令の遵守
2. 事業活動全体を通じた人権尊重の責任
3. 適用範囲
4. 人権デュー・デリジェンスの実施
5. 是正・救済
6. ステークホルダーとの対話・協議
7. 役職員に対する教育
8. 情報の開示
9. 人権に関する重点課題

「人権方針」の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.tsubaki.co.jp/ja/ir/sustainability/humanrights/

■ 多様性・公平性・包摂性（DE&I Diversity Equity & Inclusion）

事業を持続的に発展させるためには多様な価値観が重要であるとの認識に立ち、当社グループではさまざまなバックグラウンドを持つ社員が、活躍することができる風土づくりを目指します。個々の持つ力を存分に発揮するために、人種・宗教・国籍・年齢・性別・性的指向や障がいの有無などを問わず、採用・配置・評価・処遇・登用が公平であるための施策・制度運営を行っています。社員一人ひとりの個性や能力を尊重し、多様性を受け入れて生かし、安心して働ける組織風土の醸成に努めています。

キャリア採用の推進

当社は多様なバックグラウンドを持つ人材の採用・登用を進めています。キャリア採用においては、多様な業界・職種経験を持つ人材を積極的に受け入れ、これまでに培った知見や視点を社内に取り込むことで、組織全体の柔軟性と競争力の強化を図っています。また、キャリア採用者が早期に職場に馴染み、力を発揮できるよう、配属後のオンボーディング制度の充実にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、多様な価値観を尊重し合い、相互に学び合う組織風土の醸成を目指しています。当社は今後も、柔軟かつ多様な働き方を支える人材戦略を通じて、持続可能な成長を実現してまいります。

2024年度の新規入社

区分	人数
総合職（新卒）	15人
総合職（キャリア）	21人
一般職（キャリア）	3人
施工管理担当社員	5人

障がいのある方々の活躍支援

当社は、多様な人材がそれぞれの能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進しており、障がいのある方々の雇用促進を重要な社会的責任のひとつと捉えています。誰もが働きやすく、やりがいを感じられる職場環境の整備に取り組んでいます。
その一環として、農園を運営しており、野菜作りなど作業を通じて働く喜びや社会とのつながりを実感できる場を提供しています。農園では、障がいのある方がそれぞれの特性に応じた作業に従事しており、農作物の生産・管理・収穫などを通して継続的な就労支援を行っています。こども食堂との連携などの社会貢献を通じて、やりがいを持って働ける環境を実現しています。

外部環境変化	雇用者数	雇用率
障がい者雇用状況	11.5人※	2.0%

2025年3月末現在

※短時間労働者は0.5人としてカウント

■ 労働慣行・労働環境の整備

当社は、すべての従業員が安心して働き、能力を最大限に発揮できる職場環境の整備を重要な経営課題と位置づけています。多様な働き方の実現、健康経営の推進、そして良好な労使関係の維持に継続的に取り組んでいます。具体的には、フレックス出勤制度や育児介護時の在宅制度の導入・拡充により、柔軟な働き方を可能にするとともに、仕事と生活の両立支援を強化しています。また、長時間労働の抑制に向けた労働時間の適正管理や、年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいます。さらに、メンタルヘルスケアの充実、定期健康診断の受診率向上、ストレスチェック制度の活用など、従業員の心身の健康を支える取り組みも推進しています。加えて、ハラスメント防止に向けた研修や相談体制の整備にも力を入れ、安全・安心な職場づくりを進めています。当社は今後も、多様な人材が長期にわたりいきいきと働ける労働環境の実現を通じて、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。

出産・育児両立支援

当社は、従業員がライフステージに応じて安心して働き続けられるよう、育児と仕事の両立を支援する制度と環境づくりに力を入れています。法定を上回る育児休業制度や、短時間勤務制度を整備しており、出産・育児期にある従業員が柔軟に働ける体制を整えています。男性の育児休業取得促進にも取り組んでおり、役職者向け研修や社内報での紹介を通じて、職場全体の意識醸成を図っています。その結果、近年では男性社員の育児休業取得率も着実に向上しています。

主な支援施策（法定以上）	• 育児休業　3歳まで • 短時間勤務　小学校入学まで • 子の看護等休暇　3日間有給化

男性育児休業取得率（2024年度）	84%

健康経営

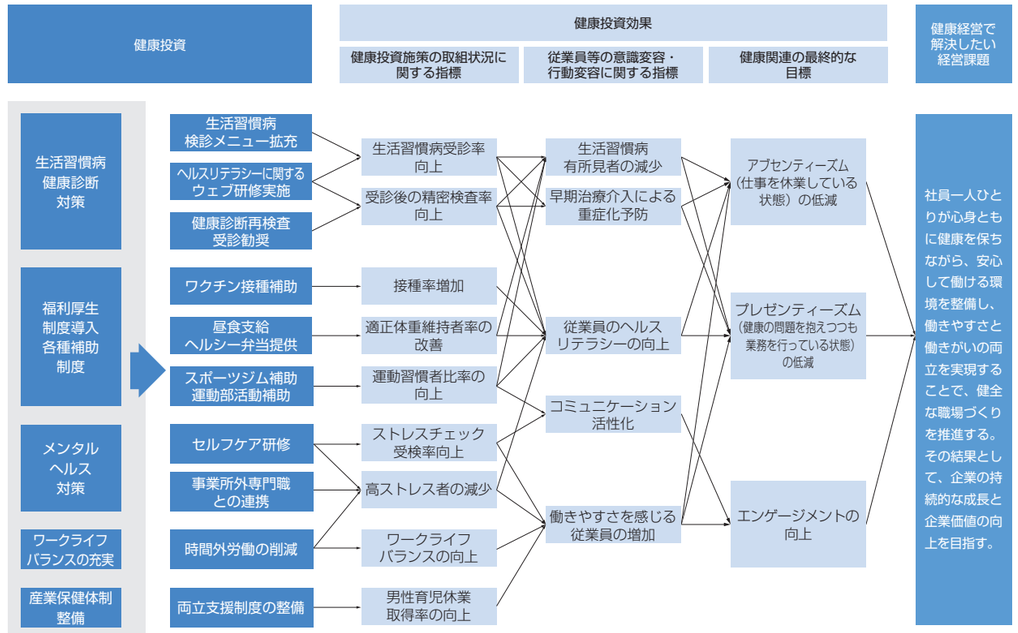
経営基盤の強化として人的資本への投資を進め、ヘルスケア研修等を拡充してきました。そのなかで2024年6月に健康宣言をし、同年10月に初めての認定申請を行い「健康経営優良法人2025」に認定されました。
今後も職場での生産性向上や生活習慣の見直し等、安心して健康に働ける環境を整備するとともに、会社としての価値向上を目指していきます。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営に関する指標（2024年度）

項目	実績
健康診断有所見率	17.3%
ストレスチェック受検率	98.6%
高ストレス者比率	6.6%
適正体重維持者率	60.9%

健康経営戦略マップ



■ 従業員満足度（エンゲージメント）

当社では、従業員一人ひとりが組織とのつながりや働きがいを実感し、主体的に力を発揮できる職場づくりを目指しています。その一環として、定期的に従業員エンゲージメントに関する調査を実施し、組織の健全性や職場環境に関する課題の可視化を行っています。特に、当社ではeNPS（従業員ネット・プロモーター・スコア）を用いた調査を導入しており、「自社を知人・友人に勧めたいか」という観点から従業員のロイヤルティと満足度を測定しています。調査結果は部門ごとに分析し、課題を抽出したうえで、アクションプランにつなげています。今後も、従業員の声に耳を傾け、働きがいと誇りを持って働ける企業文化の定着を図ることで、エンゲージメントの継続的な向上に取り組んでまいります。

抽出された課題	取り組み施策
経営方針、戦略の組織への浸透	• 各研修での経営方針、戦略等の講義、伝達 • 動画、社内報等での経営メッセージ伝達 • 管理職研修の実施
働きやすい設備、環境を整える	• フリーアドレスの導入 • ipad支給、シンクライアント環境整備
評価、報酬の納得度を高める	• ベースアップを含めた報酬アップ • 評価制度、運用の見直し

eNPS

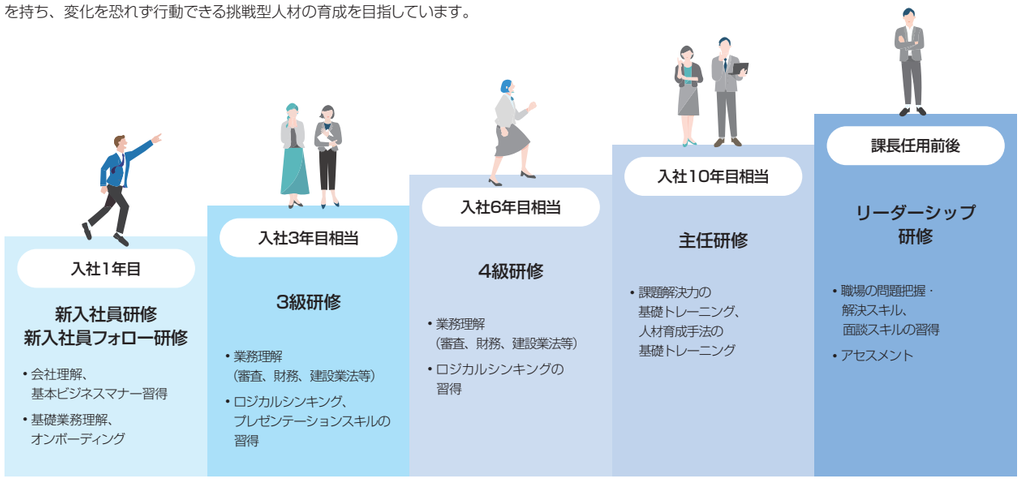
2023年度調査
→2024年度調査

7%スコア改善

■ 人材育成・研修制度

当社では、社是である「怠りなき商品の開発」「たゆみなき販路開拓」の実現に向けて、最も重要な要素として「人財」を位置づけており、体系的な人材育成と研修制度を推進しています。

人材育成はOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を重視するとともに、個人の成長を促す目標管理制度（MBO）や、視野拡大と技術の獲得を目的とした計画的な部門内ローテーションを実施しています。研修制度では新入社員から管理職までの階層別研修に加え、マネジメント力の向上を目的とした役職者研修、専門性の深化を図る技術研修、さらに自主的な学習を支援するeラーニングプログラムを提供しています。これらの取り組みにより、高い技術力を持ち、変化を恐れず行動できる挑戦型人材の育成を目指しています。



研修名	対象	研修目的
技術eラーニング 技術研修	入社時	基礎技術の習得 サンプル装置を用いた技術習得
eラーニング	全社員	ビジネススキル、PCスキル等、自分に合ったメニューをオンデマンドで学習
役職者研修	課長クラス	経営方針の浸透、法改正等のアップデート 勤怠、評価等の業務の再確認、メンタルヘルス対応の確認
メンター研修	入社2～5年目	メンター制度の把握、傾聴スキルの習得

■ 品質・製品安全

ISO9001：2015認証取得

JMAQA-896

MS CM014

（装置部門）

当社グループは経営方針において「機械と技術の総合商社として、顧客の満足を第一とし、怠りなき商品の開発、たゆみなき販路の開拓によって繁栄を遂げて行くことを基本とする」としており、お客様へ安全・安心に当社の製品およびサービスを提供することを経営上で重視しています。製品の安全確保をより確実なものとするため、品質・製品安全管理体制の構築・維持に取り組むとともに、品質・製品安全に関する方針を定め、製品安全の確保に努めております。

また、装置部門では、ISO9001:2015を認証取得し、製品品質保証による顧客満足の向上を最大の目標としております。加えてISOのサーベイランスおよび内部品質監査を実施し、品質に関連する法令・社内ルール遵守状況の共有・是正に努めるとともに、年に一度、営業部門を総括する取締役がトップの仕入先評価委員会を開催し、仕入先の品質や管理体制、負荷状況を全社で情報共有しています。

■ サプライヤーエンゲージメント

当社グループは、「私達は、社会に対する公正さを堅持し、地球環境の保全等社会の要請への積極的な対応により、企業の社会的責任を全うします。」という「OUR CONCEPT」のもと、サプライヤーエンゲージメントを重視しております。当社グループの事業は、さまざまなステークホルダーとの関わりの中で成立しており、ステークホルダーの信頼にお応えしながら事業を継続するためには、今後より一層、サプライヤーとの双方向の対話が不可欠と考えております。2024年度は、当社の事業を行う上で関わりのある主要サプライヤー143社を対象に、下記の施策を実施いたしました。

- **サステナブル調達方針、人権方針の周知と賛同確認（賛同率67%）**
- **サステナビリティ調査アンケートの実施（回答率70%）**

当社グループのサステナブル調達への取り組みをサプライヤーに知っていただくとともに、ESG項目（人権・環境・安全衛生・BCP・コンプライアンス・サプライヤーマネジメント）についてアンケートを定期的に実施することで、当社グループならびに仕入先サプライヤーのリスクを最小限にとどめ、持続的な成長につなげていきたいと考えております。

サステナビリティ連携ロードマップ

		Phase1（2023年度 >>>）	Phase2（2025年度 >>>）	Phase3（2030年度 >>>）
E 環境	自社の取組	•GHG排出量算定（Scope1・2・3） •CDPおよびEcoVadis評価 •算定ツールによるGHG排出量可視化	•GHG排出量削減施策の進捗状況確認 •環境に関する第三者証明の取得	•2050年カーボンニュートラル達成 •カーボンプライシング対応 •カーボンクレジットの導入検討
	SCへの働きかけ	•GHG排出量算定状況確認	•再生可能エネルギー利用促進 •CDP回答要請（1次サプライヤー）	•GHG排出量削減目標の設定
S 人権・安全衛生	自社の取組	•健康経営優良法人の認定取得と施策の充実	•人権DDの取組に向けた情報収集 •国際基準を踏まえた規程の見直し	•人権リスクマップの作成
	SCへの働きかけ	•人権尊重への取組状況把握 •職場の安全衛生に関する状況把握 •健康診断・ストレスチェック実施状況の確認	•人権尊重への取組が未実施先との対話による改善策模索 •1次サプライヤー調査・対話の実施	•人権DDの取組状況共有 •2次サプライヤーの人権尊重取組状況の把握 •SDGs後の持続可能な成長目標への対応
G コンプライアンス・BCP	自社の取組	•BCPマニュアルの策定	•BCP見直しと訓練の実施	•BCMの推進とサテライト拠点整備
	SCへの働きかけ	•法令遵守の状況確認 •災害備蓄やBCPマニュアルの確認	•対話等によるBCP対策等の情報提供 •BCM実施状況の確認	•緊急時連絡体制構築などの非常事態における連携強化
サプライヤーマネジメント	SCへの働きかけ	•主要サプライヤーへ調達・環境方針の周知と賛同確認 •定期的な同意書賛同とアンケートの実施（2年に1回）	•未回答企業へ訪問・状況ヒアリング •サプライヤー説明会・講習の実施 •サプライヤー向けテーマ別改善提案	•サプライヤーアンケート回答率100% •ESG項目取組比率100% •2次サプライヤーの取組本格推進 •仕入先評価委員会との評価連携

■ パートナーシップ構築宣言

当社は、サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、「パートナーシップ構築宣言」の項目に重点的に取り組むことを宣言します。

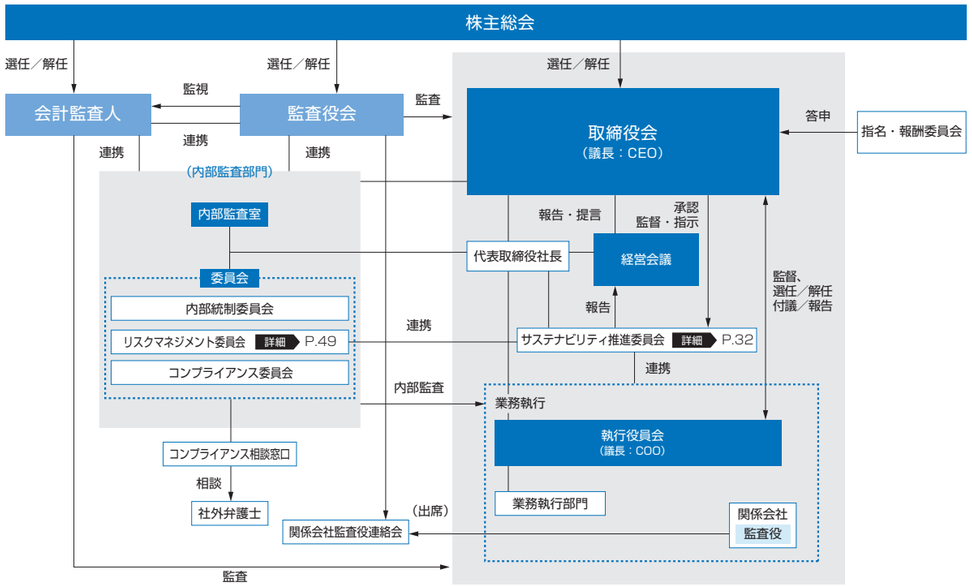
「パートナーシップ構築宣言」の詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.tsubaki.co.jp/ja/ir/sustainability/social/supplier/

コーポレート・ガバナンス

■ 基本方針 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、取締役会における会社の経営上の意思決定が適確かつ迅速に行われること、その意思決定に基づく事業展開が確実に行われること、およびこの意思決定と業務遂行の過程においてコンプライアンスが堅持されることが、コーポレート・ガバナンスの要諦と捉えております。

■ 体制図（2025年6月26日現在）



■ グループガバナンス 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制について

関係会社の経営状態の把握と指導および育成を推進し、当社グループの経営効率化を図るため「関係会社管理・運営規定」を定め、関係会社の事業に関して責任を負う取締役を任命し、法令遵守体制、リスク管理体制を構築する権限と責任を与え、コンプライアンス委員会は財経部門、人事部門等と連携してこれらを横断的に推進し、管理しております。

■ コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷

当社は、コーポレート・ガバナンスの透明性や公平性の向上に継続的に取り組んでいます。業績連動型報酬制度を導入し、各取締役が株主の皆様と利益意識を共有し、中・長期的な視点での業績向上を目指しています。

■ 各機関の概要

会議体	概要
取締役会	• 当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令および定款に定められた事項の決議 • 重要な業務の執行状況につき報告を受ける • 2024年度の主な議題 <決議事項> ・従業員の人事制度　・決算および予算の承認 ・組織改編および幹部人事等 <報告事項> ・業績予想および事業の進捗状況　・関連当事者取引の有無 ・各種委員会の活動状況 • 2024年度の開催回数：13回
監査役会	• 監査報告書の作成、監査の方針、監査計画・職務分担、取締役会・その他重要な会議資料の内容確認、内部統制システムの整備・運用状況の評価 • 2024年度の重点監査項目 ①法改正への対応 労働基準法施行規則改正、四半期報告書の廃止への対応状況 ②内部統制システムに係る監査 全社的な内部統制の評価範囲や業務プロセスの評価範囲の見直し検討の結果について、リスクアプローチの観点から評価 ③子会社の業務監査 国内・海外各2社に対し、往査にて業務の執行状況の確認、関連取引等の調査を実施 • 2024年度の開催回数：15回
指名・報酬委員会	• 指名：取締役（代表取締役を含む）の新任および再任の際に、その適正性につき事前に審査を行い、取締役会に意見答申 • 報酬：取締役等の個人別報酬について、基本報酬額に加え、個人別の業績連動報酬および株式報酬の内容が、あらかじめ定めている支給算定式に正しく合致しているか、株式交付規定通りの株式付与となっているか等について審議し、取締役会に意見答申 • 委員長：社外取締役 • 委員の構成：独立社外取締役2名、代表取締役1名 • 2024年度の開催回数：2回
経営会議	• 代表取締役の意思決定の諮問機関。代表取締役が決定する重要方針、施策について経営トップ層間の意思統一と周知徹底を図る
執行役員会	• 執行役員の業務執行の状況を報告・審議
内部統制委員会	• 代表取締役の業務執行をサポートする体制として、金融商品取引法に基づく内部統制システムおよびコンプライアンス、事業リスク、事業の持続的な発展（サステナビリティ）の面について事業活動における支障を未然防止
コンプライアンス委員会	• 管理総括役員を委員長とする委員会を設け、その運営主管部署を法務・審査室とする。取り組みに関する重要事項の決定は取締役会が行う

■ 役員報酬

1. 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

当社は役員の報酬等の額の決定に関する方針を定めており、役員の報酬等は、その客観性が確保され、各人の役割と責任に値する報酬額となるようにしております。

これらに基づき、役員の報酬等の決定につきましては、取締役および監査役を区別し、年額の報酬限度額について株主総会で決議することとしております。

また、役員の報酬等の額の決定に関する方針のなかで、取締役で執行役員を兼務する者の報酬額については、取締役部分と執行役員部分に分離せず、取締役報酬のみとして扱うこととし、報酬額を制限しております。

この方針のもと、社外取締役を除く取締役および取締役を兼務しない執行役員（以下、取締役等）に対する報酬は、「基本報酬」、「業績連動報酬（短期インセンティブ報酬）」および「株式報酬（中長期インセンティブ報酬）」で構成しております。取締役（社外取締役を除く）報酬割合につきましては、基本報酬60%、業績連動報酬30%、株式報酬10%を目安としております。社外取締役は基本報酬のみとしております。

取締役等の報酬制度や報酬水準については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、任意に設置した指名・報酬委員会から答申を受け、取締役会の決議により決定しております。指名・報酬委員会は、取締役等の個人別の基本報酬額に加え、個人別の業績連動報酬および株式報酬の内容が、あらかじめ定めている支給算定式に正しく合致しているか、株式交付規定通りの株式付与となっているか等について審議しております。また、個人別報酬については、役職・経験年数・実績および会社業績・世間水準・従業員の水準等を勘案した上で指名・報酬委員会で審議しております。当事業年度に係る報酬等についても、指名・報酬委員会で審議され、妥当である旨の答申を得ております。

（A）基本報酬

取締役等および監査役としての役割と役位に応じて金額を決定し、月額固定報酬として支給いたします。

なお、社外取締役の報酬は、月額固定報酬のみとしております。

監査役の報酬については、月額固定報酬のみとしております。報酬水準については監査役会にて決定しております。

（B）業績連動報酬（短期インセンティブ報酬）

当社の業績連動報酬に係る指標は、期末における連結経常利益の計上額であります。これが20億円未満である場合は業績連動報酬を支給いたしません。当該指標を選択した理由については、連結経常利益は当社グループの業績を反映したものであり、株主総会で報告されていること、業績の目標値として社外公表しており、経営目標達成度がステークホルダーにもわかりやすいこと、決算時に簡単にかつ正確に測定でき、恣意性を排除できること等であります。

当連結会計年度における業績連動報酬に係る指標の目標は、まず連結経常利益として20億円を確保すること、次に期初の段階で社外公表した目標連結経常利益につき59億円を確保することであり、実績は65億13百万円となりました。

なお、この業績連動報酬の支給額については、法人税法第34条第1項に規定する業務執行役員を対象としており、社外取締役および監査役は含んでおりません。さらに各取締役等への業績連動報酬の支給額は、以下の通りに計算することと定めており、法人税法第34条第1項の規定に従っております。

また、以下の各取締役等への業績連動報酬の支給については、任意に設置した指名・報酬委員会において審議する予定であり、当該委員会における社外取締役の全員の賛成を得た上で、取締役会はその旨の答申を得て支給決議する予定であります。

● 算定方法

1. 業績連動報酬の総額として、取締役および執行役員のそれぞれの総額を、（連結経常利益−20億円）×5%とする。（百万円未満切捨）
2. 連結経常利益が20億円未満の場合には、業績連動報酬を支給しない。
3. 業績連動報酬の支給総額の上限を、取締役は70百万円、執行役員は90百万円とする。
4. 取締役等各人への支給額は、次の算定方式によって計算する。（1万円未満切捨）
5. 計算にあたっては、取締役は取締役テーブルを、執行役員は執行役員テーブルを使用する。

$$\text{取締役等各人への支給額} = \text{業績連動報酬の取締役分総額} \times \frac{\text{取締役等各人の役位別係数 (i)} \times \text{在任期間係数(ii)}}{\text{在任する取締役全ての在任期間調整後の役位別係数((i)} \times \text{(ii)、小数第3位を切り上げ)の合計}}$$

(i)（役位別係数、取締役テーブル）

役位	係数
代表取締役会長	2.70
取締役会長	1.50
代表取締役社長	2.50
代表取締役(専務執行役員)	2.00
取締役(専務執行役員)	1.50
取締役(常務執行役員)	1.20
取締役(執行役員)	1.00

（役位別係数、執行役員テーブル）

役位	係数
上席専務執行役員	2.00
専務執行役員	1.40
上席常務執行役員	1.35
常務執行役員	1.30
上席執行役員	1.20
執行役員	1.00

(ii)（在任期間係数）

$$\text{在任期間係数} = \frac{\text{年間在任月数}}{12}$$

（C）株式報酬（中長期インセンティブ報酬）

● 株式報酬の支給概要

(i)取締役等に対するポイントの付与方法等

当社は、各取締役等に対し、信託期間中の株式交付規定に定めるポイント付与日において、役位等に応じたポイントを付与いたします。当社が取締役等に対して付与するポイントの総数は、1事業年度あたり180,000ポイント（うち取締役分が90,000ポイント、うち執行役員分が90,000ポイント）を上限といたします。

（注）当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っております。上記のポイント数については、当該株式分割後の株式数に基づき記載しております。

(ii)付与されたポイントの数に応じた当社株式の交付

取締役等は、上記(i)で付与されたポイントの数に応じて、下記(iii)の手続に従い、当社株式の交付を受けます。なお、1ポイントは当社株式1株としております。

(iii)取締役等に対する当社株式の交付

各取締役等に対する上記(ii)の当社株式の交付は、各取締役等がその退任時において、所定の受益者確定手続を行うことにより、信託から行われます。

2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	254	162	69	21	5
監査役(社外監査役を除く)	38	38	—	—	3
社外役員	46	46	—	—	6

（注）1 取締役（社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等は、上記の株式報酬であります。
2 上記には、2024年6月27日開催の第121回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）および監査役2名（うち社外監査役1名）を含んでおります。

■ 役員候補者選任方針・プロセス

取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うにあたっての方針と手続

（1）取締役候補者の選任

当社の取締役は、適切な意思決定・経営監督の実現を図るため、社内および社外から、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を有する者から複数選任することとしております。具体的には、社内の取締役は経営業務執行の責任者である会長・社長の他、全社経営を担う執行役員、コンプライアンスを担当する執行役員などの中から指名し、また、社外取締役は企業経営者としての豊富な経験および社会・経済動向等に関する高い見識に基づく、客観的かつ専門的な視点を有する者等から選任することとしております。選任にあたっては、任意に設置した指名・報酬委員会にて候補者についての審議が行われ、その答申を反映するというプロセスを経た後、取締役会にて決定しております。

なお、取締役の任期は1年とし、毎年、株主総会決議による選任の対象としております。

（2）監査役候補者の選任

当社の監査役は、監査を通じて会社の健全な経営発展と社会的信頼の向上を実現するため、社内および社外から監査に必要となる豊富な経験と高度な専門性を有する者から監査役会の同意を経て、複数選任することとしております。具体的には、社内の監査役は、会社経営や財務・会計・リスク管理その他の知識・経験を持つ者から選任し、また、社外監査役は、さまざまな分野に関する豊富な知識や経験を有する者から選任することとしており、株主総会決議による選任の対象であります。

また、監査役に欠員が生じた場合に備え、補欠監査役を1名選任し、毎回、株主総会決議により選任しております。

（3）経営陣幹部の選任

当社の経営陣幹部である執行役員は、担当部門の業務執行の責任者として必要な資質・能力・経験を有する者から選任することとしており、任意に設置した指名・報酬委員会にて候補者についての審議が行われ、その答申を反映するというプロセスを経た後、取締役会にて決定することとしております。

（4）取締役並びに経営陣幹部の解任

当社の取締役あるいは執行役員などの経営陣幹部として求められる能力・資質・経験・価値観に疑義が認められるなど、各選定基準を満たさなくなった場合には、解任すべき理由を明らかにし、任意の指名・報酬委員会に諮問した上で、その答申を反映し、取締役会にて協議を行います。その上で、解任すべき正当な理由があると取締役会が判断した場合には、取締役については、法令に従い、株主総会に解任議案を上程し、その決議をもって解任いたします。経営陣幹部については、取締役会に議案を上程し、その決議をもって解任することとしております。

■ 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会に期待されている機能の継続的な向上を図るため、取締役および監査役全員を対象とした自社によるアンケート方式で取締役会全体の実効性評価を毎年一回実施し、その結果を取締役会にて報告・協議した上で、問題点の改善等の措置を講じています。2023年度を対象とした評価では、知識習得機会の拡充に対する意見があり、役員トレーニングプログラムを導入することで改善に努めました。

評価と改善のプロセス

対象者	取締役（7名） 監査役（4名）
実施方法	自社アンケート方式
評価項目	取締役会の構成・取締役会の運営・取締役会の議論 取締役会への支援体制・株主（投資家）との対話他 ・評価項目における各設問・・・・・毎年検討 ・アンケート設問数・・・・・・・・・・約30問
評価方法	2～4段階評価＋自由記述

2024年度を対象とした評価結果の概要は、以下の通りです。

当社の取締役会の実効性は総じて確保されており、取締役会の構成や運営方法、取締役会における議論の状況等は概ね適切であると認識しています。その上で、取締役会の実効性をより向上させるために考えられる改善点として、さらなるトレーニング機会の提供に加えて、株主との対話状況の把握等が挙げられました。これらについて取締役会で対応を協議し、トレーニングプログラムの拡充と報告資料の工夫および見直しを実施していくことを確認しました。引き続き取締役会による監督を一層充実させ、機能向上を図るべく実効性の確認と改善を図っていきます。

■ 役員トレーニング、社外役員への情報提供

当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役の就任の際には、株主から負託された取締役・監査役に求められる役割と法的責任を果たすため、会社の事業・財務・組織等の内部環境、および会社を取り巻く外部環境に関する必要な知識を取得することを求めています。就任後についても必要に応じてこれらの知識を継続的に更新するトレーニングを行い、その一部には、取締役や監査役向けの外部セミナー等に参加させることなども含まれており、会社の事業・財務等の分野に必要な知識を随時取得・更新させております。また、上記のトレーニングについては執行役員も対象とするほか、次世代の経営層育成を目的として、外部の専門家と連携した教育プログラムを適宜実施し、経営マインドやリーダーシップの醸成も図っております。

社外取締役メッセージ

さらなる企業価値向上のため、多様な人材の活躍や新規事業の推進に期待します

安原 由美子　やすはら ゆみこ

社外取締役として、取締役会はもちろん、執行役員会や監査役との協議会、執行役員との会合等に出席してきました。いずれの場においても、経営方針、営業状況、財務、人事等に関するさまざまな事項が取り上げられることから、当社の事業が日々どのように遂行され、どのような方針で事業運営が行われようとしているかを把握することができます。

当社の取締役会では、多様な知見と経験を有する役員から、それぞれの問題意識に基づく質疑や提言が行われていますが、上述のような機会は、取締役会での議論にも多分に生かされています。また、取締役会では、中期経営計画で掲げた目標の実行状況について、事業戦略と経営基盤強化の両面からモニタリングを行っており、特に、業界の動向、人事制度およびDX推進については重点的に議論を行ってきました。

これらの議論を経て今後期待したいこととして、まずは女性活躍に向けた取り組みが挙げられます。女性活躍といってもさまざまな形がありますが、一つのモデルケースとなるような女性役員候補者を長期的な視点で育成していくことが肝要と思います。また、既存事業をさらに成長させて強固な基盤を築きつつ、M&Aを含む新規事業についても常にアンテナを張り、積極的に検討すべきと考えています。かかる事業戦略について、情報収集や検討の段階で、常勤の取締役や監査役、執行役員からどのような意見が出ているのかを把握することにより、案件が取締役会に上程される以前から検討課題として認識することができ、取締役会での深い議論につながるものと考えています。

今後、ますます企業の社会的責任は多様で広範なものとなり、サステナブルの観点が重視されると思います。社外取締役として、サステナビリティ経営の根幹であるコンプライアンスとガバナンスのさらなる強化を意識しながら、持続可能な成長を後押しする提言を行い、引き続き当社の企業価値向上に努めてまいります。

■ 取締役・監査役のスキル・マトリックス

	氏名	■ 男性 ◆ 女性	当社が期待するスキル（知識・経験・能力）					
			企業経営	営業・マーケティング	財務・会計	法務・コンプライアンス	DX・IT	国際性
取締役	椿本 哲也	■	○	○	○	○	○	○
取締役	香田 昌司	■	○	○	○	○	○	○
取締役	春日部 博	■	○		○	○	○	○
取締役	藤重 卓一	■	○	○		○	○	○
取締役	二宮 秀樹（社外独立）	■	○	○	○		○	
取締役	安原 由美子（社外独立）	◆			○	○		
取締役	山本 直道（社外独立）	■			○	○		
監査役	大河原 治	■	○	○		○	○	○
監査役	山野 慎一郎	■			○	○	○	○
監査役	小林 均（社外）	■			○	○		○
監査役	山本 哲也（社外）	■	○	○		○		○

※各氏に期待する知識・経験・能力であり、各氏の有する全てのスキルを表すものではありません。

■ 取締役・監査役一覧

		主な経歴	取締役会への出席状況	重要な兼職の状況	保有株式数
取締役	取締役会長（代表取締役）CEO 椿本 哲也	2011年10月 当社取締役社長(代表取締役)開発戦略本部長 2018年6月 当社取締役会長(代表取締役)海外事業担当 2019年6月 当社取締役会長(代表取締役)CEO(現在)	13回／13回	なし	98,683株
取締役	取締役社長（代表取締役）COO 兼 海外事業統括 香田 昌司	2018年6月 当社取締役社長(代表取締役) 経営戦略担当 兼 経営戦略本部長(企画･広報担当) 2019年6月 当社取締役社長(代表取締役)COO 2024年6月 当社取締役社長(代表取締役)COO 兼 海外事業統括(現在)	13回／13回	なし	14,984株
取締役	取締役専務執行役員 管理総括 兼 内部監査担当 兼 広報担当 兼 サステナビリティ担当 兼 内部統制担当 兼 リスクマネジメント担当 兼 コンプライアンス担当 春日部 博	2022年6月 当社取締役専務執行役員 管理総括 兼 管理本部長 兼 内部監査担当 兼 法務･与信管理担当 兼 広報担当 兼 内部統制担当 兼 リスクマネジメント担当 兼 コンプライアンス担当 2023年6月 当社取締役専務執行役員 管理総括 兼 管理本部長 兼 内部監査担当 兼 法務･与信管理担当 兼 広報担当 兼 サステナビリティ担当 兼 内部統制担当 兼 リスクマネジメント担当 兼 コンプライアンス担当 2024年6月 当社取締役専務執行役員 管理総括 兼 内部監査担当 兼 広報担当 兼 サステナビリティ担当 兼 内部統制担当 兼 リスクマネジメント担当 兼 コンプライアンス担当(現在)	13回／13回	なし	10,695株
取締役	取締役専務執行役員 営業総括 兼 開発戦略総括 兼 開発戦略本部長 兼 技術室担当 藤重 卓一	2020年6月 当社専務執行役員 東日本本部長 兼 東日本営業本部長(施工管理担当) 兼 開発戦略本部副本部長(ATOMBD担当) 2022年6月 当社専務執行役員 東日本本部長(施工管理担当) 兼 開発戦略本部副本部長(ATOMBD担当) 2024年6月 当社取締役専務執行役員 営業総括 兼 開発戦略総括 兼 開発戦略本部長 兼 技術室担当(現在)	10回／10回	なし	11,905株
取締役	社外取締役 二宮 秀樹	2009年6月 早駒マリンサービス株式会社 代表取締役社長(現在) 2011年4月 早駒商事株式会社 代表取締役社長(現在) 2016年6月 当社社外取締役(現在)	12回／13回	早駒運輸株式会社 代表取締役専務 早駒商事株式会社 代表取締役社長 早駒マリンサービス株式会社 代表取締役社長	3,558株
取締役	社外取締役 安原 由美子	2012年12月 大阪弁護士会 弁護士登録 竹山法律事務所 入所(現在) 2022年6月 当社社外取締役(現在)	13回／13回	竹山法律事務所 弁護士	979株
取締役	社外取締役 山本 直道	2012年5月 山本直道法律事務所開設 代表弁護士(現在) 山本直道公認会計士事務所開設 代表(現在) 2016年6月 当社社外監査役 2024年6月 当社社外取締役(現在)	13回／13回	山本直道法律事務所 代表弁護士 山本直道公認会計士事務所 代表	7,082株

※藤重卓一氏の取締役会出席回数は、2024年6月27日就任後に開催された取締役会を対象としております。
山本直道氏の取締役会出席回数は、2024年6月27日に監査役を退任するまでに開催された取締役会および2024年6月27日就任後に開催された取締役会を対象としております。

監査役	監査役 大河原 治	2010年4月 当社取締役執行役員 経営企画･コンプライアンス担当 兼 経営企画管理センター経営企画室長 2011年10月 当社取締役執行役員 経営戦略本部長 兼 経営企画室長 兼 広報室長(経営戦略･コンプライアンス担当) 2016年6月 当社監査役(常勤)(現在)	12回／13回	なし	7,918株
監査役	監査役 山野 慎一郎	2009年4月 当社財経部 東京財経室長 2019年4月 当社財経部長 2023年7月 当社上席フェロー(財経担当補佐 兼 与信管理担当補佐) 2024年6月 当社常勤監査役(現在)	10回／10回	なし	2,400株
監査役	社外監査役 小林 均	2015年6月 株式会社椿本チエイン監査役(常勤) 2019年6月 同社顧問 2020年6月 当社社外監査役(常勤)(現在)	13回／13回	なし	334株
監査役	社外監査役 山本 哲也	2019年6月 株式会社椿本チエイン取締役 2021年6月 同社顧問 2024年6月 当社社外監査役(現在)	10回／10回	なし	0株

■ リスクマネジメント

当社グループでは、リスクマネジメント規定を制定しており、取締役会の下に置いたリスクマネジメント委員会がグループ全体のリスク全般の監視および対応について主導しております。リスクマネジメント委員会は、原則として年2回開催することを規定に定めており、サステナビリティ推進委員会と適宜連携しつつ、気候関連リスクおよび人的資本・多様性に関するリスクを含め、該当する主要なリスクを含む全社的なリスクの特定および評価を行っております。また、特定された重要なリスクについては、対応策の検討を行うために必要に応じて臨時に委員会を招集することにもなっております。

取締役会
↓
社長
↓
リスクマネジメント委員会（委員長：管理部門の総括役員）
↓
リスクマネジメント責任者
（各部門の担当役員、各関係会社社長）
- リスク管理者 ― 各部門長
- リスク管理者 ― 各関係会社の部長または課長

■ 代表的なリスクと対応方針

■：事業環境　■：事業運営　■：環境・災害、その他リスク

リスク項目	リスク概要	基本的対応方針	発生可能性	影響度
設備投資需要の変動	当社グループの主力事業である動伝事業および設備装置事業の売上は、各産業界における設備投資の動向や、メーカーの製品に組み込まれる部品供給量に大きく依存する傾向にあります。従って、景気の低迷等により設備投資や部品供給量が抑制される場合には、当社グループ全体の業績に少なからぬ影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、グローバルでの経済状況の変化を注意深く見守り、各業界の設備投資需要やメーカーの生産計画の予測情報を入手するなどして、状況に応じた対応を迅速に取れるように対策を行っております。これらについては、定期的に取締役会や執行役員会で報告、検討をしております。	中	高
人材の確保	当社グループの中長期的な成長は、従業員個々の力量に大きく依存しております。当社グループで最も重要な資産は人材であるという認識のもと、人材の配置・育成を推進しておりますが、適切な時期に優秀な人材を計画通りに確保できない場合や人材の成長が滞る場合などは、当社グループの中長期の成長が阻害される恐れがあります。	当社グループでは、左記をサステナビリティ関連リスクと認識し、人的資本・多様性リスクに対処するためにサステナビリティ推進委員会での中心テーマに据えております。この中で、人材採用と育成が現在の対処すべき課題に加え、将来のリスクでもあるものと認識しており、当社独自のきめ細かい人事制度の検討やOJTをはじめとした社員教育、待遇の改善や働きやすい環境整備や制度構築などを継続的に実施しております。	低	高
海外事業の拡大と為替レートの変動	当社グループでは、東南アジアを中心とした海外市場において事業の拡大を図っております。このため、海外子会社の進出地域を中心にそれぞれの国や地域において、テロや政情悪化、商習慣の違い等が発生した場合には、当該子会社の業績悪化に加え、当社グループの海外における業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	海外の事業環境の全般についての情報については、海外子会社や駐在員事務所を通じ、必要に応じ収集することにしております。特にアジア各国企業・業界の設備投資動向、環境関連規制、輸出入関連規制等が当社グループの業績へ与える影響を中心に情報収集しております。	高	中
	在外連結子会社の売上、費用、資産を含む現地通貨建ての項目は、連結財務諸表の作成において円換算するため、換算時の為替レートが大幅に変動した場合には、円換算後の価値も大幅に変動し、当社グループの経営成績および財政状態が悪影響を受ける可能性があります。	当社グループでは、為替相場の変動による影響を受ける外国通貨建ての取引については、外貨預金口座を通じての決済や為替予約取引等を原則とすることとしており、為替変動リスクをヘッジしております。		
長期大型工事案件の想定外の採算悪化や工期の遅延	工事の進捗度に基づく売上を計上する物件などの長期大型工事案件については、仕様変更や追加工事、下請業者や協力工場の経営悪化、納期遅延の要因等により追加原価の発生や工期遅延が発生する可能性があります。また、案件によっては将来の工事損失に備えるため、工事損失引当金の計上をする場合があり、それらにより収益性が低下する恐れがあります。	当社グループでは、工事ごとの管理体制を整備し、受注時における見積および受注後の進捗管理を厳正に管理しております。採算性に変化があった場合は、速やかに見積原価の変更を行うなど、売上計上時に相応の精度を確保するように徹底しております。	中	高
情報セキュリティ	当社グループでの情報セキュリティを構築する上で、コンピュータウイルスの感染や不正アクセスその他不測の事態により、社外に情報が漏洩した場合は、当社グループの社会的な信用力の低下を招き、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。	当社グループにおける情報セキュリティの確保については、サイバー攻撃に強いシステムの導入を行うとともに、個人情報や機密情報の保護のためグループ管理体制の下で徹底を図り、定期的に情報セキュリティ上の脆弱性の検証を行い、それに対する対策を行っております。	低	高
災害の発生	大地震等の自然災害や突発的な事故等によりグループの事業活動が不能になる場合に加え、客先・仕入先において生産設備等に多大な損害を受けた場合やインフラに問題が発生した場合には、予定している機械設備等の販売・仕入に支障が生ずる可能性があります。また、感染症の発生等により当社グループの活動全般が阻害された場合には、当社グループの経営成績に重大な影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、自然災害に対し当社グループに被る災害・事故等の発生を防ぎ、災害が発生した場合の被害を最小限に抑えるために、定期的に設備点検、防災訓練等を実施しており、社員の安否確認システムも導入しております。また、BCP（事業継続計画）の考え方を導入しており、業務全般の地域分散対応（他地域にて業務を代替して継続すること）や、営業活動や商品納入指示活動が在宅でも一部実施可能な仕組みを導入しております。これにより被災時でも重要な事業を継続し、早期に事業復旧できるよう準備を行っております。	低	高

リスク項目	リスク概要	基本的対応方針	発生可能性	影響度
気候変動による移行リスク、物理リスク	気候変動リスクに関しては、産業革命前からの気温上昇を+2℃未満に抑えるシナリオ（主として移行リスク）においては、社会の脱炭素化に向けた規制強化によるコストの増加（炭素税等）が業績に与える可能性があります。一方、産業革命前からの気温上昇が+4℃となるシナリオ（主として物理リスク）においては、自然災害の甚大化の影響を被り、左記のような具体的な支障が生ずる可能性があります。	サステナビリティ推進委員会を設置し、当社グループ全体にわたる気候変動リスクや人的資源・多様性リスクを特定・評価しております。このうち、気候変動に関連する移行リスクおよび物理リスクについては、シナリオ分析を踏まえたうえで、リスクと機会を特定し、財務的な影響を踏まえて重要性を評価し、対応策を併せて検討することにしております。また、特定・評価されたリスクは適宜取締役会等に報告し、適切な対応策の検討をすることとしております。	低	中
特定の仕入先への依存	当社グループにおいて、重要な仕入先として株式会社椿本チエインおよびそのグループ会社があります。 株式会社椿本チエイングループの製品は当社グループの事業戦略展開上の重要なコアの一つであり、当社グループ全体の仕入金額の約30%を占めております。同社製品の供給が万一滞る事態が発生する場合には、当社の商品販売について客先への商品納入義務や納期を遵守できない可能性があり、売上高も減少する可能性があります。	当社グループでは、同社グループと緊密な情報交換等を実施し、同社グループの生産計画等の情報も入手しながら継続的な商品供給体制を構築しております。	低	高

※その他のリスクの詳細については有価証券報告書（提出日：2025年6月26日）をご参照ください。
https://www.tsubaki.co.jp/ja/ir/library/securities/

■ コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、単なる法令遵守にとどまらず、自律的かつ高い倫理観をもった行動によって誠実な企業風土、健全な労働環境を築くことにより、ステークホルダーとの良好な信頼関係を構築することが、コンプライアンスの要諦と捉えております。

コンプライアンスに対する取り組み

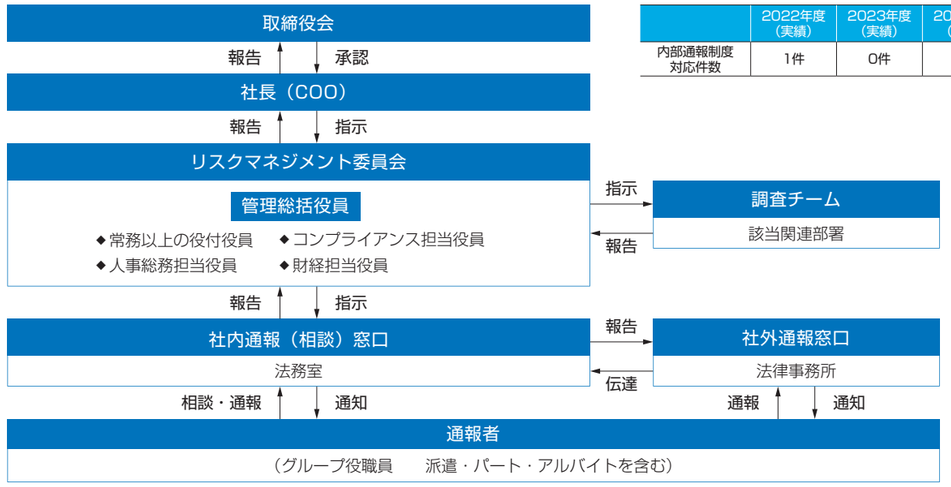
当社グループの役員および社員に対し、「コンプライアンスカード」や「ミッションステートメントカード」を配布し、携帯させることにより、日頃から社是やコンプライアンスの基本事項を再確認する機会をつくり、周知徹底を図っております。さらに年2回のコンプライアンス・デーを設けてコンプライアンスに対する意識付けと、階層別コンプライアンス研修等の施策により、全社的なコンプライアンス意識の向上を図っております。

	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）
重大コンプライアンス違反件数	0件	0件	0件

目標	コンプライアンス違反0（2025年度～2030年度）

■ 内部通報制度

当社グループにおいて、法令違反、社内規則違反、社会通念に反する行為などに関する内部通報制度を設けており、当該行為の発見を容易にし、必要な改善を迅速に行い、不祥事を未然に防いでグループ全体のコンプライアンス体制の強化を図るとともに、透明性の高い職場環境をつくることに努めております。



	2022年度（実績）	2023年度（実績）	2024年度（実績）
内部通報制度対応件数	1件	0件	2件

財務・非財務サマリー

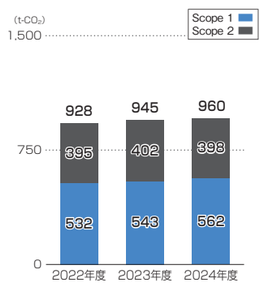
財務データ

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績											
売上高（百万円）	86,806	88,711	88,889	98,645	107,450	104,939	89,646	96,890	107,963	113,503	**124,323**
営業利益（百万円）	2,160	2,298	2,557	3,414	5,682	5,293	3,283	4,396	5,102	5,233	**6,021**
売上高営業利益率（%）	2.5	2.6	2.9	3.5	5.3	5.0	3.7	4.5	4.7	4.6	**4.8**
経常利益（百万円）	2,366	2,428	2,778	3,693	6,019	5,629	3,794	4,762	5,434	5,577	**6,513**
親会社株主に帰属する当期純利益（百万円）	1,427	1,536	2,175	2,421	4,105	3,740	2,736	3,177	3,667	4,000	**4,691**
キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	2,019	1,040	2,844	8,975	5,401	190	△3,412	6,570	6,716	5,015	**3,592**
投資活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△252	△99	△204	△160	△699	△943	△204	△152	△461	△69	**461**
財務活動によるキャッシュ・フロー（百万円）	△486	△2,356	△455	△902	△639	△960	△849	△808	△971	△1,077	**△2,051**
現金および現金同等物の期末残高（百万円）	5,448	3,986	6,132	14,070	18,115	16,412	11,935	17,604	22,927	26,855	**28,953**
財政状況（年度末）											
総資産（百万円）	57,939	52,684	56,520	73,038	75,739	65,969	64,496	76,773	84,474	94,756	**100,672**
自己資本（百万円）	17,304	16,506	19,845	21,490	23,876	24,504	28,176	30,577	33,806	40,134	**43,736**
財務指標											
ROE（自己資本当期純利益率）（%）	9.0	9.1	12.0	11.7	18.1	15.5	10.4	10.8	11.4	10.8	**11.2**
ROA（総資産経常利益率）（%）	4.4	4.4	5.1	5.7	8.1	7.9	5.8	6.7	6.7	6.2	**6.7**
自己資本比率（%）	29.9	31.3	35.1	29.4	31.5	37.1	43.7	39.8	40.0	42.4	**43.4**
1株当たり情報※											
1株当たり当期純利益（円）	74.02	80.49	113.96	127.56	218.59	199.16	145.72	169.19	195.18	212.90	**252.03**
1株当たり純資産（円）	906.11	864.49	1,039.59	1,144.07	1,271.19	1,304.69	1,500.29	1,628.03	1,798.91	2,135.89	**2,382.17**
1株当たり配当金（円）	16.67	21.67	26.67	33.33	50.00	43.33	40.00	50.00	50.00	60.00	**80.00**
配当性向（%）	22.5	26.9	23.4	26.1	22.9	21.8	27.4	29.6	25.6	28.2	**31.7**

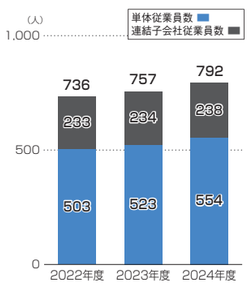
※当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、さらに2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。
当該株式併合および分割後の株式数に基づき各数値を算出しております。

非財務データ

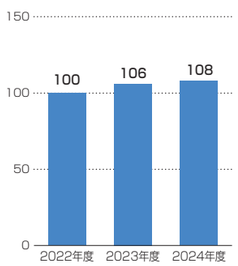
GHG排出量



連結人員数

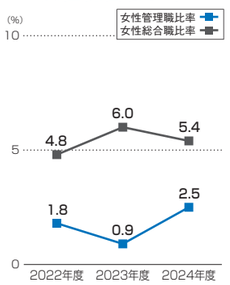


人的付加価値率



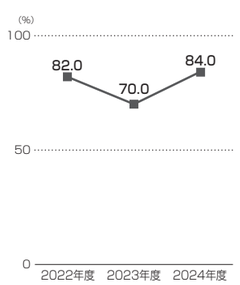
※2022年度を100とした場合の指数表示
※付加価値額（売上総利益）を人件費で割って算出

女性管理職比率 女性総合職比率



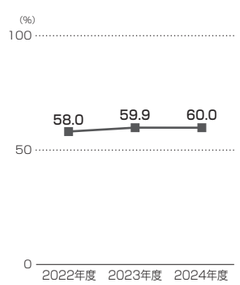
※単体（椿本興業株式会社）の数値

男性育児休業取得率



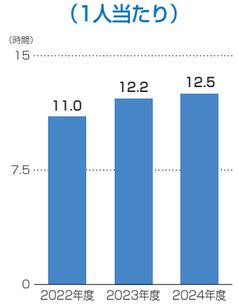
※単体（椿本興業株式会社）の数値

男女間賃金格差



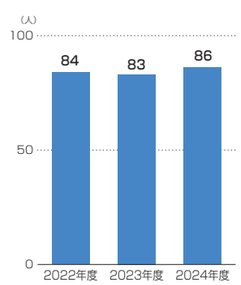
※単体（椿本興業株式会社）の数値
※男性を100とした場合の女性の賃金比率
※正規雇用労働者

月間平均所定外労働時間（1人当たり）



※単体（椿本興業株式会社）の数値
※管理職を除く

特定資格保有者数



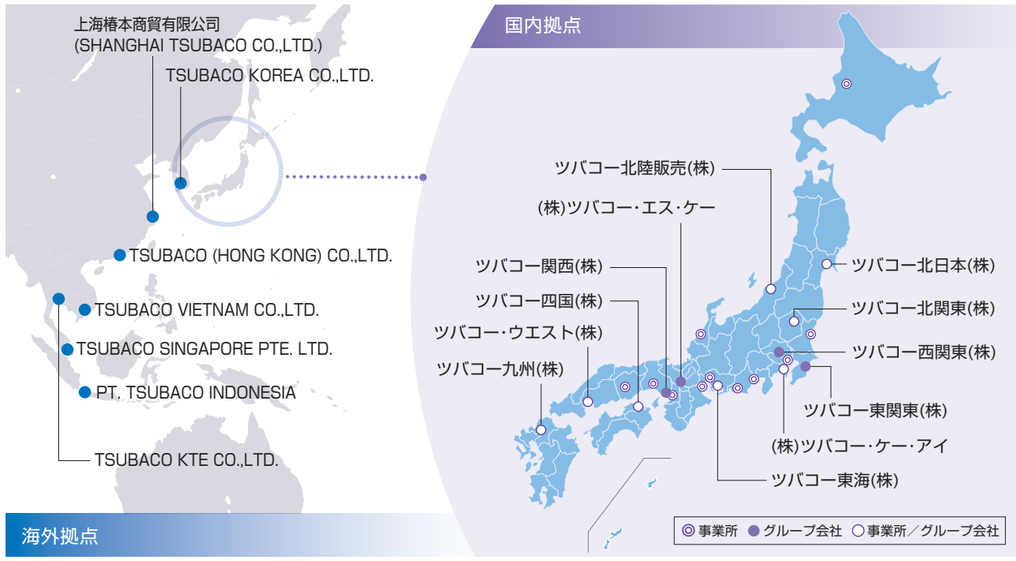
※監理技術者数

会社概要

（2025年3月31日現在）

社名	椿本興業株式会社 （英文社名）TSUBAKIMOTO KOGYO CO.,LTD.
創業	1916年（大正5年）10月1日
設立	1938年（昭和13年）1月10日
本社所在地	大阪本社（本店） 〒530-0001 大阪府大阪市北区梅田3-3-20（明治安田生命大阪梅田ビル） 東京本社 〒108-8222 東京都港区港南2-16-2（太陽生命品川ビル）
資本金	2,945,915,516円
従業員数	792名（連結）

グループネットワーク



IR関連サイトのご紹介

当社では、株主・投資家の皆様に対する適時かつ公平な情報提供を目的に、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。
当社の最新IR情報、サステナビリティ情報等の詳細をご覧いただけます。

株主・投資家情報
https://www.tsubaki.co.jp/ja/ir/

株式情報

（2025年3月31日現在）

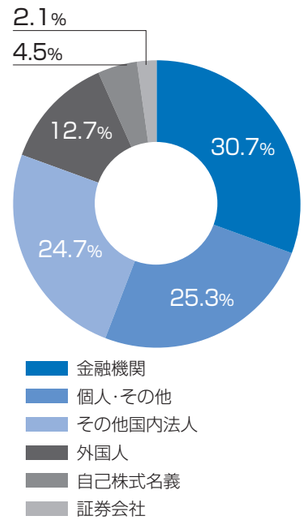
発行可能株式総数	48,000,000株
発行済株式総数	19,493,907株
流通株式数	9,423,476株
株主数	11,121名

大株主（上位10名）の状況

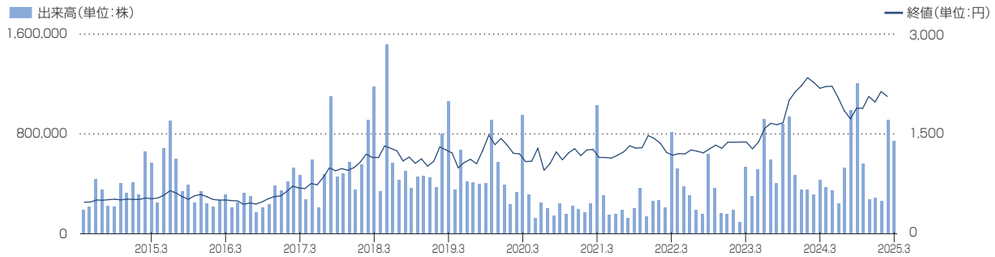
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
株式会社椿本チエイン	2,014	10.82
太陽生命保険株式会社	1,680	9.03
NORTHERN TRUST CO.(AVFC) RE IEDP AIF CLIENTS NON TREATY ACCOUNT （常任代理人 香港上海銀行東京支店 カストディ業務部）	1,272	6.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,109	5.96
光通信株式会社	786	4.23
株式会社三井住友銀行	572	3.07
三井住友信託銀行株式会社	564	3.03
株式会社三菱UFJ銀行	564	3.03
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	528	2.84
日本生命保険相互会社	453	2.44

注1 上記のほか、当社保有の自己株式880千株があります。なお、自己株式には、役員株式交付信託の信託財産として株式会社日本カストディ銀行（信託口）が保有する当社株式（252千株）は含まれておりません。
注2 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）の所有株式は、信託業務に係る株式であります。
注3 株式会社日本カストディ銀行（信託口）の所有株式には、信託業務に係る株式（275千株）、役員株式交付信託の信託財産として保有する当社株式（252千株）が含まれております。

株式の分布状況



過去11年間の株価推移 （2014年4月1日～2025年3月31日）



※当社は、2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を、さらに2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しております。当該株式併合および分割後の株式数に基づき各数値を算出しております。

外部評価

統合報告書における環境印刷マーク

TSUBACO SUSTAINABLE FUTURE

私たちの現在と持続可能な未来への取組み

Manga Designers Lab.